ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри_____
(підпис)
к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

«____»_____2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства шляхом стратегічного планування»

Виконала:
студентка групи ІН18-9-22-Б1МГТ(4,0д)
(шифр групи)
Освітньої програми: «Менеджмент туризму та готельного бізнесу»
Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)
Плингев Дарія Олександрівна
(ПІБ студента)
_____
(підпис студента)
Керівник: к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

_____
(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Одеський інститут
Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня програма: «Менеджмент туризму та готельного бізнесу»

«Затверджую»
Завідувач кафедри_____
(підпис)
к.е.н., доцент кафедри **Мінакова О.О.**
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)
«____»_____2026р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студентки
Плингев Дарії Олександрівни
(прізвище, ім´я, по батькові)

1.Тема кваліфікаційної роботи «Підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства шляхом стратегічного планування»
Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент кафедри Мінакова О. О.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)
Інформаційною та методичною основою виконання кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України у сфері туризму та готельного господарства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного менеджменту та маркетингу в індустрії гостинності, матеріали статистичної звітності щодо розвитку туристичної галузі Львівщини, аналітичні дослідження ринку готельних послуг в умовах воєнного стану, сучасні наукові публікації, а також внутрішня документація та звітні матеріали підприємства ПрАТ ТФ «Львів-Супутник».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи передбачено застосування сучасних методів наукового дослідження, зокрема: аналізу та синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, економіко-статистичних методів оцінки фінансового стану, методів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз), графічного та табличного представлення результатів дослідження, а також методів обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження інноваційних послуг.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи передбачають:

- дослідження теоретичних і методичних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії;
- аналіз сучасних інструментів просування готельних послуг та механізмів управління клієнтською лояльністю в умовах цифровізації економіки;

- оцінювання фінансово-економічного стану та ринкових позицій готелю на прикладі діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»;
- визначення ключових проблем та бар'єрів розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та воєнного стану;
- розроблення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готелю через модернізацію цифрової присутності;
- обґрунтування впровадження інноваційного продукту (нової екскурсійної програми) як елемента емоційного маркетингу та популяризації бренду.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 75 сторінок друкованого тексту.

У роботі використано сучасні методи дослідження, наведено аналітичні матеріали, таблиці та рисунки, що відображають результати оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та конкретні проєктні заходи щодо її зміцнення.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 18 таблицях та 16 рисунках

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ ТФ «ЛЬВІВ-СУПУТНИК»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПРОЄКТНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ ТФ «ЛЬВІВ-СУПУТНИК»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Плингев Дарія Олександрівна. «Підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства шляхом стратегічного планування» — Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» — Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування ринку гостинності України, які характеризуються воєнними викликами, нестабільністю попиту та активною цифровізацією, пошук нових інструментів забезпечення конкурентоспроможності стає критично важливим для виживання та розвитку готельних підприємств. Формування унікальної сервісної пропозиції та ефективна присутність у цифровому просторі є ключовими факторами успіху готелю.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності, проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності та ринкових позицій ПрАТ ТФ «Львів-Супутник», а також розробка практичних проєктних заходів (через інтернет-маркетинг та інноваційні послуги) для зміцнення конкурентних переваг підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс методів дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, SWOT-аналіз, економіко-статистичний аналіз та графічний метод представлення даних.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готельний бізнес, стратегія розвитку, інтернет-реклама, екскурсійний продукт, цифровізація.

ANNOTATION

Plyngiev Daria Oleksandrivna. “Improving the Competitiveness of a Tourism Enterprise through Strategic Planning” — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Bachelor’s degree — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM". Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that under modern conditions of the Ukrainian hospitality market, characterized by military challenges, demand instability, and active digitalization, the search for new tools to ensure competitiveness becomes critical for the survival and development of hotel enterprises. The formation of a unique service offer and effective digital presence are key factors for a hotel's success.

The purpose of the qualification thesis is to study the theoretical foundations of competitiveness, conduct a comprehensive analysis of the financial and economic activities and market positions of PJSC TF "Lviv-Sputnik", and develop practical project measures (through Internet marketing and innovative services) to strengthen the enterprise's competitive advantages.

In the course of preparing the qualification thesis, a set of research methods was used: analysis and synthesis, systems approach, SWOT analysis, economic and statistical analysis, and graphical methods of data presentation.

Key words: competitiveness, hotel business, development strategy, Internet advertising, excursion product, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 8
1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності туристичного підприємства 8
1.2. Цілі та задачі управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств..... 14
1.3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств..... 18
Висновки до розділу 1..... 23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ ТФ «ЛЬВІВ-СУПУТНИК»..... 25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» на ринку готельних та туристичних послуг 25
2.2. Оцінка економіко-фінансового стану ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»..... 35
2.3. Оцінка ринкового середовища ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» в умовах воєнного стану..... 45
Висновки до розділу 2..... 53
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПРОЄКТНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ ТФ «ЛЬВІВ-СУПУТНИК»..... 55
3.1. Впровадження інтернет-реклами як елементу конкурентоспроможності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» 55
3.2. Розробка нової екскурсії для гостей ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» як елемент привабливості клієнтів..... 62
Висновки до розділу 3..... 68
ВИСНОВКИ..... 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку туристичної індустрії особливої ваги набуває проблема підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Туризм перетворився на важливу складову світової економіки, що суттєво впливає на соціально-економічний розвиток країн, сприяє створенню робочих місць, підвищенню рівня життя населення та ефективному використанню природно-ресурсного і культурного потенціалу.

Водночас посилення конкуренції на туристичному ринку, нестабільність зовнішнього середовища, економічні та політичні виклики зумовлюють необхідність впровадження ефективних управлінських підходів. Одним із ключових інструментів забезпечення стійких конкурентних позицій є стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, формувати довгострокові цілі та обирати оптимальні напрями розвитку.

Особливої актуальності набуває необхідність удосконалення стратегічного планування в діяльності туристичних підприємств України, які функціонують в умовах обмежених ресурсів, технологічного відставання, недостатнього рівня інвестицій та високої невизначеності зовнішнього середовища. Це потребує глибокого аналізу теоретичних засад і практичних аспектів формування конкурентних стратегій у туристичному бізнесі.

Проблеми підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та впровадження стратегічного управління досліджували такі вчені, як В. Кіфяк, М. Кляп, Г. Дроздова, В. Кравців, О. Любіцева, М. Мальська, Ю. Мігущенко, Н. Мікула та інші.

Об’єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства на основі стратегічного планування.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних засад стратегічного планування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства;
2. Дослідити роль стратегічного планування у формуванні та зміцненні конкурентних переваг готельного підприємства;
3. Обґрунтувати основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
4. Проаналізувати діяльність ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» та його конкурентне середовище;
5. Оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
6. Розробити та обґрунтувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності на основі принципів стратегічного планування.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: метод наукової абстракції, аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, а також методи економічного аналізу – спостереження, порівняння, групування, узагальнення та систематизації даних.

Структура кваліфікаційної роботи визначена відповідно до мети та завдань дослідження і логічно побудована з урахуванням послідовності розкриття теми. Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел. Перелік використаних джерел налічує 43 позицій. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 75 сторінок друкованого тексту, з яких аналітичні матеріали представлені у вигляді 18 таблиць і 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності туристичного підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції на туристичному ринку особливого значення набуває ефективне управління діяльністю підприємств. Динамічність зовнішнього середовища, зміна споживчих уподобань і вплив глобальних факторів зумовлюють необхідність використання стратегічного планування як ключового інструменту формування та підтримки конкурентних переваг туристичних підприємств.

Новітні наукові дослідження значно розширили уявлення про сутність конкурентоспроможності, підходи до її оцінювання та механізми управління нею. Водночас більшість наукових напрацювань орієнтована на підприємства виробничого сектору, тоді як специфіка функціонування підприємств сфери послуг, зокрема туристичної галузі, залишається недостатньо розкритою. Особливо актуальним є питання забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств на основі стратегічного планування в умовах невизначеності та постійних змін.

З огляду на це, важливим етапом дослідження є узагальнення наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність туристичного підприємства» та їх критичний аналіз з позицій практичного використання у стратегічному плануванні.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність туристичного підприємства» в економічній літературі

Автор	Визначення поняття	Ключовий підхід
В. Кіфяк	Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це здатність ефективно функціонувати на ринку туристичних послуг, забезпечуючи переваги над конкурентами за рахунок якості послуг та ефективного використання ресурсів	Ресурсно-результативний
М. Мальська	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства створювати та реалізовувати туристичний продукт, який є більш привабливим для споживача порівняно з аналогами	Маркетинговий
О. Любіцева	Конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається рівнем задоволення потреб споживачів та ефективністю організації туристичної діяльності	Клієнтоорієнтований
Г. Дроздова	Це комплексна характеристика діяльності підприємства, що відображає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати ринкові позиції	Адаптивний
В. Кравців	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування та розвиток у конкурентному середовищі	Стратегічний
Н. Мікула	Конкурентоспроможність розглядається як інтегральний показник ефективності використання ресурсів і рівня інноваційності підприємства	Інноваційний
Ю. Мігущенко	Це здатність підприємства формувати та реалізовувати конкурентні переваги на основі стратегічного управління	Стратегічно-управлінський

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного підприємства значною мірою визначається характеристиками послуг, які воно пропонує на ринку. Саме через туристичний продукт підприємство формує власний імідж, приваблює споживачів і вибудовує свої ринкові позиції. Водночас якість та привабливість послуг, хоча й відіграють ключову роль, не можуть розглядатися як єдиний фактор конкурентоспроможності, оскільки її

формування є комплексним процесом, що залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників.

Національний туристичний продукт характеризується низкою специфічних ознак. Зокрема, важливим є врахування регіональних особливостей, культурних, історичних і релігійних чинників при його формуванні. Значну роль відіграє також організація реалізації туристичного продукту безпосередньо в місцях концентрації туристичних ресурсів або на популярних маршрутах, а також можливість залучення посередників для його просування.

Крім того, виробники туристичних послуг орієнтуються на участь у туристичних програмах та інтеграцію власних продуктів до складу комплексних туристичних пакетів, що передбачає активну взаємодію з туроператорами. Важливими є також створення умов для бронювання або попередньої оплати послуг для іноземних партнерів, а також гнучкість у встановленні режиму роботи з урахуванням потреб туристів [10, с. 85].

Одним із ключових елементів формування конкурентоспроможності туристичного підприємства є конкурентне середовище, в якому функціонують підприємства, що пропонують подібні або взаємозамінні туристичні послуги. Саме взаємодія з конкурентами визначає рівень ринкового тиску та стимулює підприємства до підвищення якості обслуговування і вдосконалення власних послуг.

У теорії конкуренції виділяють кілька основних типів ринкових структур, у межах яких функціонують туристичні підприємства:

- досконала конкуренція, що характеризується наявністю великої кількості продавців однотипних послуг;
- монополістична конкуренція, за якої на ринку діє значна кількість підприємств, що пропонують диференційовані туристичні продукти;
- олігополія, де ринок поділений між обмеженою кількістю великих учасників;

- монополія, яка передбачає домінування одного виробника, хоча в туристичній сфері вона трапляється рідко [11].

З метою більш глибокого розуміння сутності конкурентоспроможності доцільно здійснити аналіз її основних складових, що представлені на рисунку 1.1.

Рисунок 1.1 – Складові конкурентоспроможності туристичного підприємства

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства відіграє вибір конкурентної стратегії. Серед основних підходів можна виділити:

- зниження витрат на надання туристичних послуг, що дозволяє підвищити цінову привабливість;

- диференціацію послуг шляхом розширення асортименту та підвищення їх унікальності;
- активну маркетингову політику, яка передбачає значні інвестиції в просування;
- інноваційний розвиток через впровадження нових туристичних продуктів, що потребує значних ресурсів і пов’язаний із ризиками;
- нішеву стратегію, орієнтовану на вузькі сегменти ринку;
- а також стратегію швидкого реагування на зміни попиту, що дозволяє оперативно адаптуватися до потреб споживачів і мінімізувати витрати на брендинг.

Окремі дослідники, зокрема К. Диніна, пропонують розглядати конкурентоспроможність туристичного продукту через систему показників його якості. Серед них:

- рівень розвитку туристичної інфраструктури та її відповідність міжнародним стандартам;
- позиціонування туристичного продукту на світовому ринку з точки зору здатності задовольняти потреби туристів;
- інвестиційна привабливість туристичної галузі як фактор її розвитку та конкурентних переваг [4, с. 79].

Дослідник О. О. Колесник розглядає якість туристичної послуги через призму функціонування національної туристичної індустрії та виділяє низку її ключових характеристик. Зокрема, диференційованість відображає рівень унікальності національного туристичного продукту порівняно з аналогічними пропозиціями на світовому ринку за ціною та якістю. Гарантованість послуги передбачає здатність держави та туристичної індустрії забезпечити точне виконання заявлених зобов’язань щодо надання туристичного продукту. Адаптивність характеризує спроможність галузі швидко реагувати та пристосовуватися до змін глобальної конкурентної середи. Превентивність означає орієнтацію підприємств на випереджувальне задоволення потреб туристів шляхом оперативного надання необхідного комплексу послуг під час

подорожі. Доступність і простота комунікації відображають рівень відкритості та зручності взаємодії між споживачами та представниками туристичної індустрії [6].

У свою чергу, Л. О. Жилінська пропонує підхід до оцінювання порівняльної конкурентоспроможності національної туристичної індустрії, який базується на аналізі потенціалу розвитку виїзного міжнародного туризму. Він визначається через основні макроекономічні показники країн із вільно конвертованими валютами. Врахування середньої вартості транспортних витрат для виїжджаючих туристів дає змогу більш точно визначити рівень конкурентоспроможності різних туристичних напрямів для певних країн або регіонів-донорів туристичних потоків [8].

Також В. І. Легкий формує систему факторів державного регулювання національної туристичної індустрії, що спрямована на мінімізацію недоліків функціонування ринку. До таких факторів належать:

- тенденції до монополізації туристичного ринку; нерівномірність інформаційного забезпечення учасників ринку;
- неспроможність виробників забезпечувати доступні за ціною туристичні продукти;
- проблеми соціально справедливого розподілу доходів; наявність зовнішніх ефектів, які не враховуються ринковими механізмами [7].

Підсумовуючи результати проведеного дослідження щодо сутності та складових конкурентоспроможності туристичного підприємства, можна зазначити, що це поняття має комплексний і багатовимірний характер та охоплює як внутрішні можливості підприємства, так і особливості зовнішнього ринкового середовища.

Узагальнюючи підходи різних науковців, доцільно запропонувати власне трактування даної категорії. На нашу думку, конкурентоспроможність туристичного підприємства — це здатність суб’єкта туристичного бізнесу ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного ринку, забезпечуючи стабільне формування та реалізацію туристичних послуг,

адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таке розуміння акцентує увагу не лише на поточних ринкових позиціях підприємства, але й на його стратегічній спроможності утримувати та посилювати конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку туристичної галузі.

1.2. Цілі та задачі управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств

Сучасне управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств базується на системному підході, який передбачає поєднання різних інструментів стратегічного впливу. До основних складових механізму реалізації конкурентної стратегії відносять економічний, організаційний та мотиваційний напрями, кожен із яких виконує окрему функцію у забезпеченні стійких ринкових позицій підприємства.

Економічний механізм реалізації стратегії конкурентоспроможності охоплює сукупність управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства через підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та покращення якості туристичних послуг [11].

Формування конкурентоспроможності туристичного підприємства відбувається під впливом багатьох взаємопов’язаних факторів, а також суб’єктів ринку, які визначають особливості функціонування туристичної галузі. У процесі ринкової взаємодії підприємства змушені постійно адаптуватися до змін попиту, умов конкуренції та зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на їх здатність утримувати та посилювати власні конкурентні позиції.

У цьому контексті конкурентоспроможність туристичного підприємства доцільно розглядати як результат впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ефективність його діяльності та рівень привабливості на ринку туристичних послуг. Вона відображає здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, знаходити більш вигідні умови функціонування та забезпечувати стабільний розвиток.

Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники формують умови діяльності підприємства та задають загальні «правила гри» на ринку, тоді як внутрішні визначають його потенціал, ефективність управління та здатність до реагування на зміни.

Схематичне зображення основних факторів та їх взаємозв'язків, що впливають на формування конкурентоспроможності туристичного підприємства, наведено на рисунку 1.2.

Проведений аналіз підходів різних науковців до визначення факторів конкурентоспроможності туристичного підприємства свідчить, що за економічною природою їх доцільно поділяти на фактори мікро- та макросередовища. При цьому варто зазначити, що не всі чинники однаковою мірою впливають на формування кінцевого рівня конкурентоспроможності підприємства, тому доцільно виокремлювати лише ті з них, які мають визначальний та стратегічно значущий вплив [15].

У цьому контексті стратегічне планування виступає ключовим інструментом аналізу та узгодження механізмів стратегічного управління конкурентним середовищем туристичного підприємства. Воно дозволяє визначити потенційні напрями розвитку, оцінити альтернативні варіанти стратегічних рішень та сформувати оптимальну модель поведінки підприємства на ринку.

Рис. 1.2. Фактори формування конкурентоспроможності туристичного підприємства та їх взаємозв'язки

З метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової частки туристичних підприємств стратегія їх розвитку формується з урахуванням можливих сценаріїв зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що відображено на рисунку 1.3.

У системі стратегічного планування конкурентоспроможності туристичного підприємства сценарний підхід до прогнозування розвитку дозволяє моделювати можливі варіанти його функціонування за різних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього можуть використовуватися інструменти системної динаміки, а також агентно-

орієнтоване моделювання, що забезпечує більш точне врахування складних взаємозв'язків і поведінкових реакцій учасників ринку [18, с. 36].

Важливим етапом формування конкурентної стратегії туристичного підприємства є розробка ефективних та науково обґрунтованих механізмів її практичної реалізації, що забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей і підвищення конкурентних позицій на ринку.

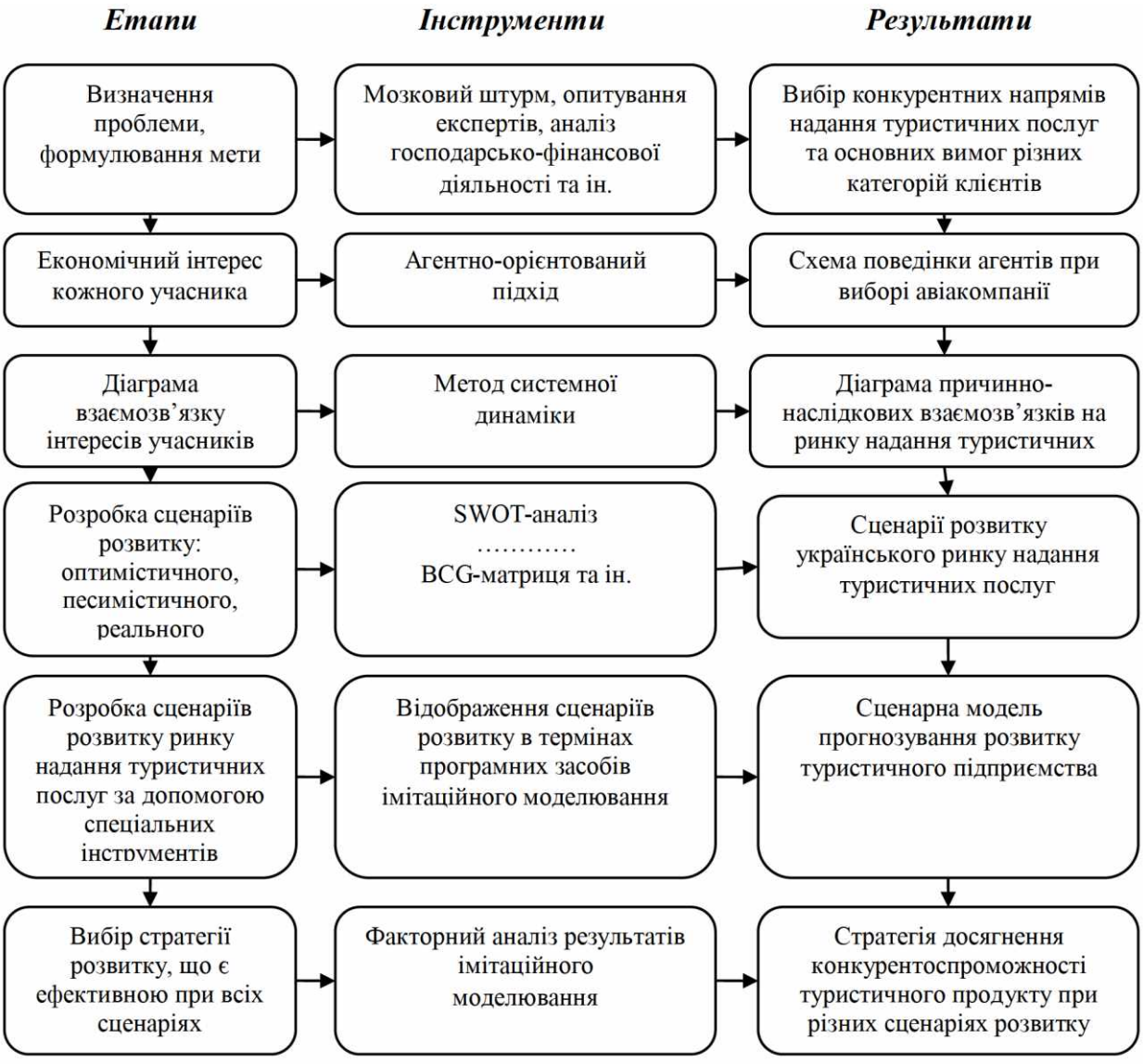


Рис. 1.3. Сценарії стратегічного планування розвитку конкурентоспроможності туристичного підприємства

Отже, забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства передбачає узгодження всіх напрямів його діяльності зі

стратегічними та конкурентними цілями розвитку. У процесі її формування важливу роль відіграє інтеграція корпоративної стратегії підприємства з конкурентними підходами, що дозволяє досягати довгострокових ринкових переваг.

Реалізація конкурентної політики здійснюється через взаємопов'язану систему управлінських заходів, які впроваджуються послідовно та комплексно в межах єдиного стратегічного підходу. При цьому всі елементи системи конкурентоспроможності функціонують у тісній взаємодії, забезпечуючи узгоджений розвиток підприємства.

У сучасній науковій літературі виокремлюють основні концептуальні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств, зокрема клієнтоорієнтований, конкурентно орієнтований та ресурсний. Вони дозволяють комплексно враховувати цілі, ресурси та можливості підприємства, забезпечуючи системний підхід до управління його розвитком.

1.3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища система управління туристичним підприємством повинна постійно адаптуватися до нових викликів і загроз. У цьому контексті важливе значення набуває економічна діагностика, яка дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати потенціал підприємства та визначати напрями його розвитку.

Об'єктом економічної діагностики може виступати будь-який аспект діяльності підприємства, зокрема його конкурентний потенціал. Оцінювання конкурентного потенціалу передбачає його комплексний аналіз, визначення рівня використання наявних ресурсів, а також пошук резервів для підвищення ефективності та розширення можливостей розвитку.

Подібний підхід доцільно застосовувати і при дослідженні конкурентоспроможності туристичного підприємства [17].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства слід розглядати як інтегральну порівняльну характеристику, що відображає рівень його переваг у сукупності ключових показників діяльності. Вона визначає здатність підприємства успішно функціонувати та утримувати конкурентні позиції на конкретному ринку в певний період часу шляхом зіставлення з основними конкурентами [22].

Загальна послідовність оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства представлена на рисунку 1.4.

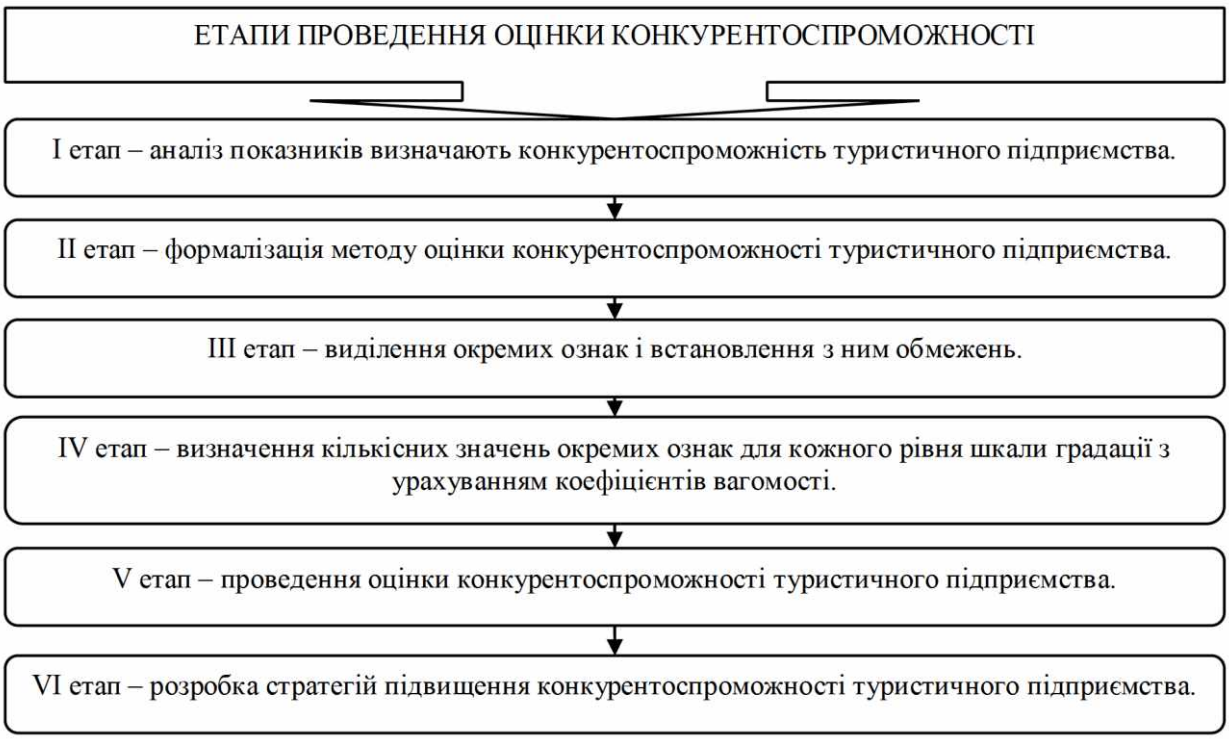


Рис.1.4. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства

Початковим етапом дослідження та оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства є аналіз його позиції на ринку та ролі в межах конкурентного середовища. При цьому важливо

враховувати не лише частку ринку та зайняті сегменти, а й динаміку їх змін у часі.

Окрему увагу слід приділяти рівню впізнаваності підприємства та ставленню споживачів до нього. Це включає аналіз мотивів вибору туристичних послуг, критеріїв споживчих переваг, таких як якість обслуговування, цінова політика, асортимент послуг, рівень сервісу та інші характеристики, що впливають на прийняття рішення про покупку [15].

На основі результатів моніторингу здійснюється порівняльний аналіз показників підприємства з аналогічними характеристиками основних конкурентів, а також формуються прогнозні оцінки розвитку ринку в майбутньому. У випадку широкого асортименту туристичних послуг доцільно здійснювати їх групування за ключовими ознаками, такими як вид послуг, ціновий сегмент, рівень сервісу та інші параметри, з урахуванням їх динаміки.

Джерелами інформації можуть виступати точки продажу туристичних послуг як самого підприємства, так і його конкурентів. Важливим інструментом збору даних є анкетування споживачів, яке дозволяє отримати інформацію щодо рівня задоволеності, відповідності цінової політики очікуванням клієнтів, загального іміджу підприємства, а також мотивів вибору конкретного туроператора.

Отримані дані формують інформаційну базу для подальшого аналізу конкурентних позицій підприємств, виявлення змін на ринку та його сегментах, визначення причин цих змін, а також проведення порівняльної оцінки конкурентів за ключовими показниками [18].

Важливе значення при оцінюванні внутрішнього середовища туристичного підприємства має обґрунтований вибір системи показників, які комплексно характеризують результати його діяльності. До основних індикаторів, що використовуються для аналізу туристичних підприємств, належать: якість туристичних послуг, широта асортименту, собівартість окремих видів послуг, рівень цін, рентабельність діяльності, забезпеченість власним капіталом, показники ліквідності, платоспроможності та

кредитоспроможності, ступінь використання ресурсів і потужностей, кадровий потенціал (рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів), а також рівень середньої заробітної плати та інші фінансово-економічні показники [4].

Для проведення порівняльного аналізу зазначених показників із аналогічними даними конкурентів доцільно застосовувати SWOT-аналіз. Цей інструмент дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, що є основою для формування ефективної ринкової стратегії.

У методичних підходах до оцінювання конкурентоспроможності важливим є визначення ключових характеристик підприємства та встановлення їхньої значущості. Це пояснюється тим, що саме обрані показники формують базу для подальшого кількісного аналізу та впливають на кінцеву оцінку конкурентних позицій.

Оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства є складним багатоетапним процесом, який потребує залучення фахівців відповідного рівня кваліфікації. Особливу складність становить визначення кількісних параметрів і вагових коефіцієнтів, які не завжди можуть бути обчислені аналітичним шляхом.

Варто також зазначити, що оцінка конкурентоспроможності може здійснюватися як у межах одного підприємства в динаміці, так і шляхом порівняння з іншими учасниками ринку.

Крім того, рівень конкурентоспроможності туристичного підприємства доцільно аналізувати в динаміці за різні періоди часу, що дозволяє виявити тенденції змін його конкурентного потенціалу та оцінити напрямки розвитку підприємства.

Проведений аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності формування конкурентоспроможності туристичних підприємств свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до її вимірювання. У зв’язку з цим актуальним є узагальнення та критичний розгляд наявних

методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери.

У науковій літературі зазначається, що узагальнюючим показником ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства найчастіше виступають рівень прибутковості діяльності та стабільність ринкових позицій.

Варто також виокремити основні підходи до оцінювання ефективності конкурентоспроможності туристичних підприємств, які умовно поділяються на дві групи: аналітичні та графічні, що відображено на рисунку 1.5.

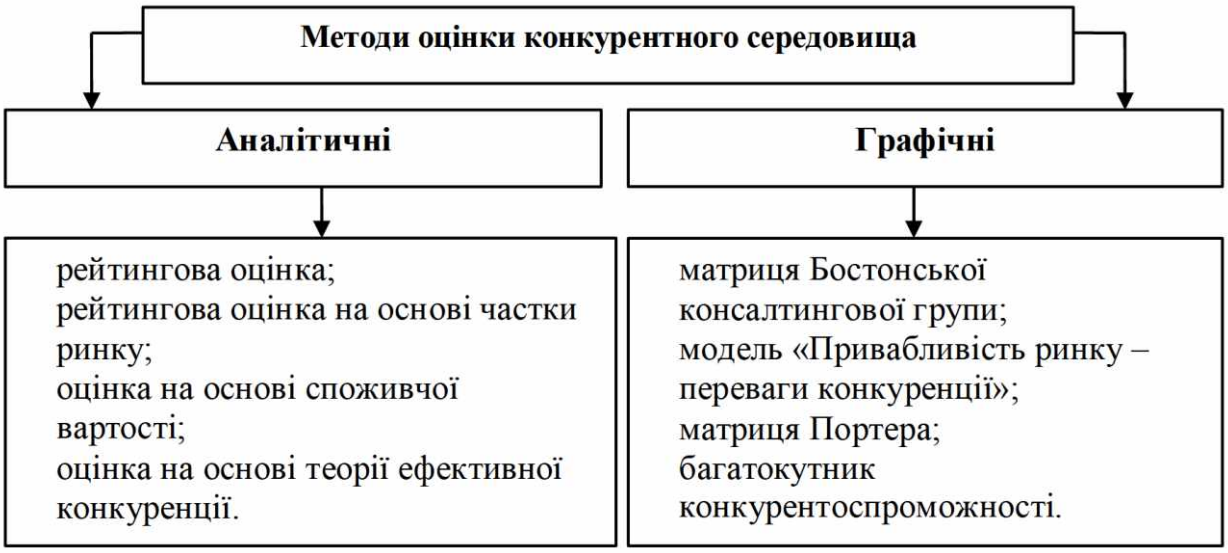


Рис. 1.5. Система методів оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств

Існує низка підходів до оцінювання ефективності формування конкурентоспроможності туристичних підприємств, які відрізняються теоретичною базою та інструментарієм застосування. Зокрема, до основних груп методів належать: підходи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг; методики, засновані на теорії ринкової рівноваги підприємства та галузі; концепції ефективної конкуренції; підходи, побудовані на теорії якості туристичного продукту; а також матричні методи оцінювання.

Окремо виділяють інтегральні методи, які дозволяють узагальнити різні показники в єдиний комплексний індикатор, методи, що базуються на концепції мультиплікатора, а також підходи, орієнтовані на визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі з урахуванням його стратегічного потенціалу. Крім того, використовуються методи порівняння з еталонними значеннями, що дають змогу оцінити рівень відхилення підприємства від найкращих ринкових практик [15].

Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасна економічна наука володіє широким спектром методів оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств. Водночас, попри значну різноманітність існуючих підходів, їх удосконалення, адаптація та розробка нових методик залишаються актуальним напрямом наукових досліджень.

Розглянуті підходи до оцінювання конкурентоспроможності, хоча й відрізняються за методологією та інструментарієм, мають спільну мету — підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств. Це досягається через покращення якості туристичних послуг, оновлення та розширення асортименту, оптимізацію цінової політики, а також посилення маркетингової активності та просування послуг на ринку.

Застосування зазначених методів є доцільним у різних практичних умовах і залежить від специфіки діяльності туристичного підприємства, рівня розвитку ринку та особливостей конкурентного середовища, в якому воно функціонує.

Висновок до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади формування та оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств у сучасних умовах розвитку ринку. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити, що конкурентоспроможність туристичного підприємства є

комплексною економічною категорією, яка відображає його здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

У ході дослідження встановлено, що формування конкурентоспроможності відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють якість туристичних послуг, цінова політика, ресурсний потенціал, рівень управління та стан конкурентного середовища. Важливим інструментом забезпечення конкурентних позицій підприємства визначено стратегічне планування, яке дозволяє формувати довгострокові цілі розвитку та адаптуватися до змін ринку.

Окрему увагу приділено методичним підходам до оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств. Встановлено, що не існує єдиного універсального методу її вимірювання, тому в практиці застосовується комплекс аналітичних, графічних та інтегральних підходів, які дозволяють здійснювати як внутрішню діагностику, так і порівняльний аналіз з конкурентами.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження підтвердило, що підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства є багатогранним процесом, який потребує системного підходу, поєднання стратегічного управління та комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ ТФ «ЛЬВІВ-СУПУТНИК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» на ринку готельних та туристичних послуг

Приватне акціонерне товариство Туристична фірма «Львів-Супутник» (ПрАТ ТФ «Львів-Супутник») є досвідченим гравцем на ринку гостинності Західної України. Підприємство зареєстроване за юридичною адресою: Україна, 79060, Львівська обл., місто Львів, вулиця Княгині Ольги, будинок 116.

Основним видом діяльності товариства за КВЕД є:

- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Оскільки підприємство історично розвивалося як туристична фірма з власною готельною базою, воно здійснює діяльність за наступними додатковими кодами КВЕД, що підсилюють його конкурентоспроможність:

- 79.11 Діяльність туристичних агентств.
- 79.12 Діяльність туристичних операторів (організація групових та індивідуальних турів).
- 56.10 Ресторанна діяльність, надання послуг харчування (обслуговування бенкетів, конференцій та сніданків).
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (оренда конференц-залів).

Код ЄДРПОУ: 02715009. Управління товариством здійснюється згідно зі Статутом, де вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, а виконавчим органом — Правління (або Генеральний директор), контроль за діяльністю якого здійснює Наглядова рада.

Проведемо дослідження організаційної структури ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» (рис. 2.1).

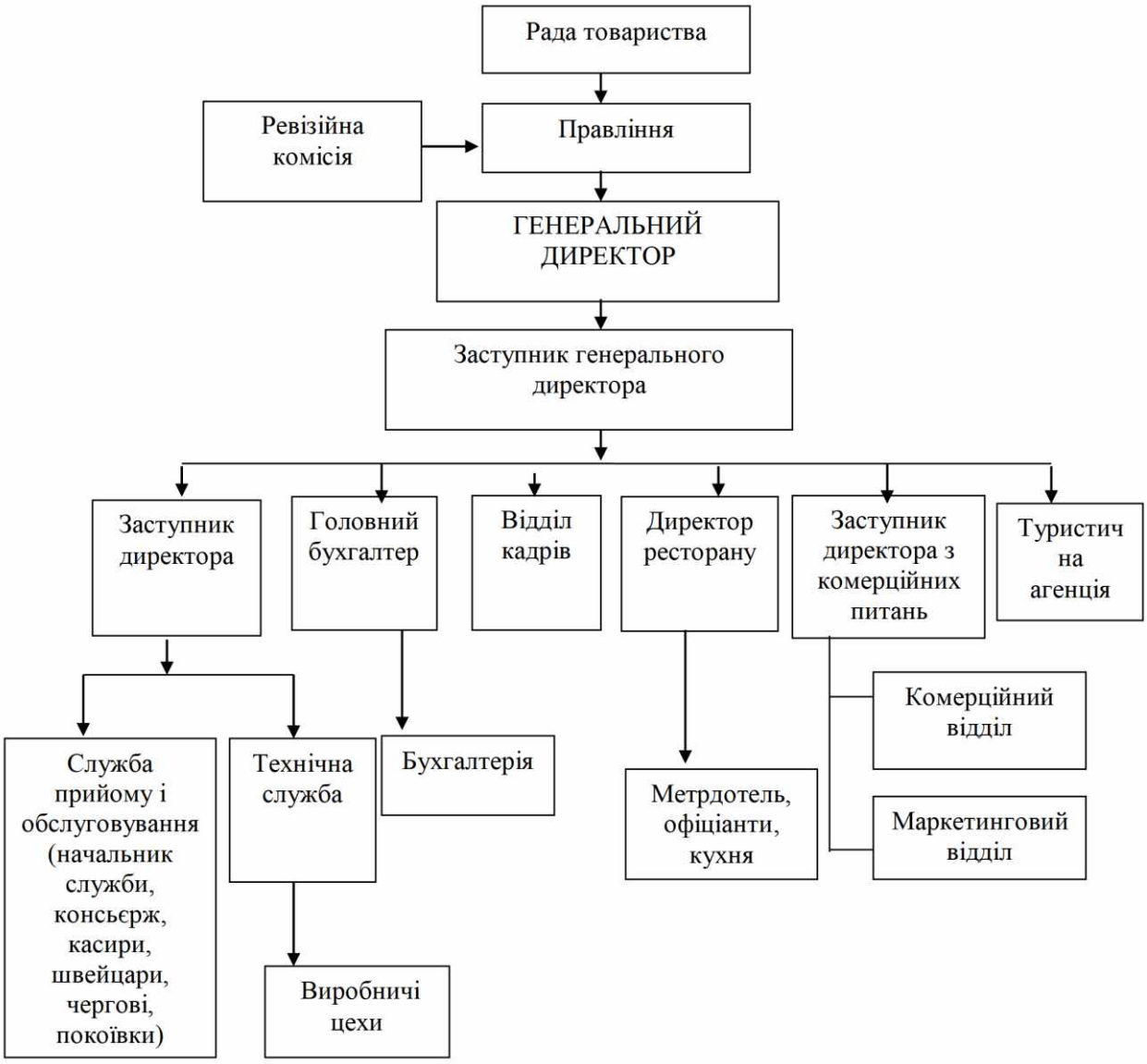


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Для глибшого розуміння розподілу відповідальності, розглянемо детальніше функціональні обов'язки ключових керівних посад апарату управління ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» у рис. 2.2.

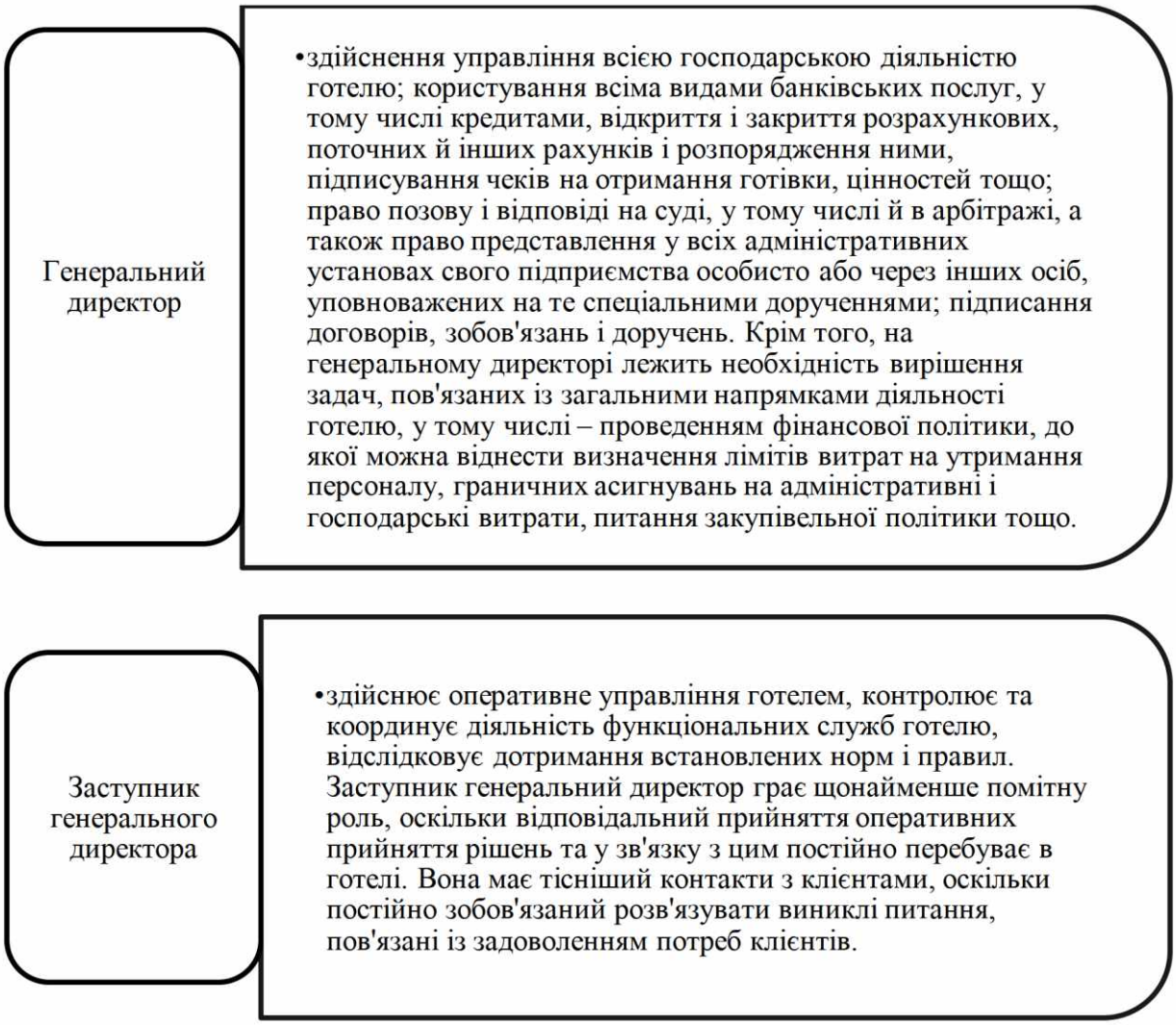


Рис. 2.2. Функціональні обов’язки апарату управління ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Для проведення якісного аналізу динаміки та структури трудових ресурсів ПрАТ ТФ «Львів-Супутник», необхідно систематизувати дані про чисельність персоналу за категоріями. Такий підхід дозволяє виявити зміни в кадровому потенціалі підприємства та оцінити ефективність управління штатом.

Нижче наведено структуру та методику заповнення таблиці 2.4, яка є базовою для аналітичної частини другого розділу.

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури персоналу ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення питомої ваги у % 2025 р.	
	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %	2023 р.	2024 р.
Управлінський персонал	51	32,08	61	35,67	49	32,24	0,16	(3,44)
У тому числі: Керівники	14	8,81	13	7,60	10	6,58	(2,23)	(1,02)
Спеціалісти	32	20,13	40	23,39	36	23,68	3,56	0,29
Технічні працівники	5	3,14	8	4,68	3	1,97	(1,17)	(2,70)
Виробничий персонал	108	82,70	110	64,33	103	67,76	(14,49)	3,44
Разом	159	100	171	100	152	100	-	-

Протягом досліджуваного періоду у структурі персоналу компанії спостерігаються певні трансформації, що відображають адаптацію підприємства до сучасних умов ринку гостинності. Зокрема, відбулися зміни у співвідношенні управлінського та виробничого персоналу.

Аналіз свідчить про поступову оптимізацію адміністративного апарату: частка управлінського персоналу у 2025 році зменшилась на 1,02% порівняно з 2024 роком та на 2,23% порівняно з показниками 2023 року. Це вказує на підвищення ефективності менеджменту та автоматизацію частини управлінських процесів.

Натомість, основну питому вагу в структурі штату традиційно займає виробничий персонал, частка якого є значною і становить близько 68%. Такий високий показник безпосередньо зумовлений специфікою діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» як багатопрофільного підприємства, що поєднує готельний сервіс та ресторанне обслуговування. До цієї категорії належать працівники, які безпосередньо створюють продукт та забезпечують сервіс:

офіціанти, покоївки, прибиральниці, працівники технічної служби та ремонтні бригади.

Планування та розрахунок чисельності персоналу в компанії здійснюється диференційовано для кожної категорії працівників. При розрахунку середньооблікової чисельності штатних одиниць окрема увага приділяється групуванню працівників за типом зайнятості: основний персонал, сумісники та особи, що працюють за договорами цивільно-правового характеру (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» за категоріями зайнятості

	Звітні роки			Відхилення 2025 р. до	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	159	171	152	(7)	(19)
З них:	-	-	-	-	-
- працівники основного складу, осіб	107	117	96	(11)	(21)
Крім того :	-	-	-	-	-
- сумісники, осіб	20	19	16	(4)	(3)
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	32	35	40	8	5

Протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу підприємства демонструвала нестабільну динаміку. На початковому етапі (2023 рік) середньооблікова кількість працівників становила 159 осіб. У 2024 році відбулося розширення штату до 171 особи, проте вже у 2025 році зафіксовано

скорочення кадрового складу на 11,1% (мінус 19 штатних одиниць), що призвело до показника у 152 особи.

Дослідження вікового профілю співробітників ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» дозволяє глибше зрозуміти кадрову політику підприємства. Збалансованість цього показника, тобто його відповідність демографічній ситуації в регіоні, свідчить про високу соціальну відповідальність компанії та її здатність інтегрувати фахівців різних поколінь.

Для об'єктивної оцінки соціального стану персоналу необхідно провести детальний розподіл працівників за віковими категоріями. Кількісні та якісні параметри цього розподілу систематизовано й наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення питомої ваги у % 2025 р.	
	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %	2023 р.	2024 р.
Молодь віком 15-24 років	27	16,98	35	20,46	32	21,05	4,07	0,59
25-34 років	52	32,70	53	30,98	55	36,18	3,48	5,2
35-49 років	39	24,52	44	25,73	38	25	0,48	(0,73)
50-54 років	21	13,20	25	14,61	17	11,18	(2,02)	(3,43)
55-59 років	17	10,69	10	7,05	8	5,28	(5,41)	(1,77)
Після пенсійні роки	3	1,91	2	1,17	2	1,31	(0,6)	0,14
Разом	159	100	171	100	152	100	-	-

Результати дослідження вікового профілю ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» свідчать про те, що підприємство зберігає достатній рівень кадрової мобільності. Зокрема, частка молодих фахівців (вікова категорія 15–24 роки) протягом 2023–2025 років залишалася стабільною, варіюючись у діапазоні 15–25%.

Фундаментом трудового потенціалу компанії є працівники у віці 25–34 роки. Цей сегмент демонструє позитивну динаміку: якщо у 2024 році вони складали 30,98% штату, то станом на 2025 рік їхня частка зросла до 36,18%. Щодо інших вікових груп, то в них спостерігаються незначні коливання (як у бік збільшення, так і зменшення), що не мають критичного впливу на загальну збалансованість колективу.

Таблиця 2.4

Аналіз освітньої структури персоналу ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Рівень освіти	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення у % 2025 р. від	
	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	2023р	2024р
Середня освіта	6	3,77	6	3,51	3	1,97	(1,8)	(1,54)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	8	5,03	10	5,84	5	3,29	(1,74)	(2,55)
Вища освіта (вищі навчальні заклади І-ІУ рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	55	34,59	60	35,08	52	34,21	(0,38)	(0,87)
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади ІІІ-ІУ рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	76	47,81	84	49,12	80	52,63	4,82	3,51
Перекваліфікація персоналу	6	3,77	4	2,33	5	3,29	(0,48)	(0,96)
Навчались за кордоном	8	5,03	7	4,12	7	4,61	(0,42)	0,49
Разом	159	100	171	100	152	100	-	-

Аналіз показників у сфері праці на сучасному етапі розглядається як спеціалізований вид економічного моніторингу. Його метою є не лише оцінка ефективності використання трудових ресурсів, а й розкриття взаємозв'язків між управлінськими рішеннями та продуктивністю колективу. Особлива увага приділяється виділенню управлінського персоналу в структурі освітнього аналізу. Це дозволяє вчасно ідентифікувати негативні фактори розвитку менеджменту та розробити цільові заходи для їх усунення.

Дослідження якісного складу ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» свідчить про високу інтелектуалізацію кадрового потенціалу. Ключові тенденції аналізованого періоду включають:

- Домінування вищої освіти: Найбільшу частку в штаті складають фахівці з повною вищою освітою (рівень магістра або спеціаліста). Протягом трьох років спостерігається стабільне зростання цього показника: з 47,81% у 2023 році до 49,12% у 2024 році, досягнувши позначки 52,63% у 2025 році.
- Трансформація базової вищої освіти: Питома вага працівників з освітнім рівнем «бакалавр» зазнала незначного скорочення. Порівняно з 2023 роком, у 2025 році цей показник зменшився на 0,87%, що вказує на прагнення персоналу до підвищення свого кваліфікаційного статусу та здобуття вищих наукових ступенів.

Системний аудит якісних характеристик штату є фундаментом для пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Порівняння отриманих даних із показниками аналогічних організацій галузі дозволяє ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» впроваджувати кращі практики та безперервно вдосконалювати структуру персоналу відповідно до викликів 2025 року.

Для комплексної оцінки потенціалу адміністративного апарату було проведено моніторинг його якісних параметрів, результати якого систематизовано та представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз персоналу організації за статтю ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення у % 2025 р. Від	
	2023р.	2024р.	2025р.	2023р.	2024р	2025р.	2023р	2024р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	75	81	73	47,17	47,36	48,02	0,85	0,66
Жінки	84	90	79	52,83	52,64	51,98	(0,85)	(0,66)
РАЗОМ	159	171	152	100	100	100	-	-

Дослідження кадрового складу ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» за статевою ознакою свідчить про збереження сталої тенденції до превалювання жіночої праці. Протягом останніх років спостерігається помірний гендерний дисбаланс: станом на 2025 рік частка жінок у загальній структурі персоналу становить 51,98%, тоді як питома вага чоловіків складає 48,02%. Таке співвідношення є характерним для підприємств сфери туризму та гостинності, де комунікативні компетенції та сервісна складова відіграють ключову роль.

Окремим аспектом моніторингу є плинність кадрів, яка відображає рівень адаптивності персоналу до умов праці та ефективність системи мотивації на підприємстві. Детальна статистика щодо інтенсивності руху кадрів, включаючи коефіцієнти обороту з прийому та звільнення, наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники руху та плинності кадрів ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення у числовому значенні 2025р. від	
	Кіль-кість, осіб	Кіль-кість, осіб	Кіль-кість, осіб	2023 р.	2024 р.
Облікова чисельність працівників, осіб	159	171	152	(7)	(19)
Працівників прийнято на роботу	7	17	3	(4)	(14)
Звільнено працівників, осіб З них :	3	5	22	(19)	(17)
- за власним бажанням	1	2	2	1	0
- скорочення штату	2	1	18	16	17
- за порушення дисципліни	-	2	4	4	2
Кількість відпрацьованих годин протягом року	464280	499320	443840	(20440)	(55480)
Кількість втрачених годин протягом року	27687	32155	24921	(2766)	(7234)

Підсумовуючи результати аналізу плинності кадрів, слід зазначити, що у 2025 році спостерігається скорочення середньооблікової чисельності

персоналу на 19 осіб відносно показників 2024 року. Детальний аудит причин припинення трудових відносин дозволив класифікувати їх наступним чином:

- Звільнення за ініціативою адміністрації: 18 осіб (зокрема, у зв'язку з реорганізацією або зміною обсягів діяльності).
- Порушення трудової дисципліни: 4 особи.
- Звільнення за власним бажанням (добровільно): 2 особи.

Така структура звільнень свідчить про активні процеси оптимізації штату та жорсткий контроль за дотриманням внутрішнього розпорядку на підприємстві.

Показники фонду заробітної плати є ключовим інструментом для оцінки рівня матеріальної винагороди співробітників та ефективності використання фінансових ресурсів ПрАТ ТФ «Львів-Супутник». ФОП турфірми формується на основі нарахувань за фактично відпрацьований час, виконання встановлених обсягів робіт, а також виплат за невідпрацьований час, що передбачений законодавством.

Відповідно до структури, прийнятої на підприємстві, фонд оплати праці розподіляється на три основні блоки (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Склад та динаміка фонду заробітної плати ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення питомої ваги у % 2025 р.	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка,%	тис. грн	частка, %	2023 р.	2024 р.
1. Фонд заробітної плати всього, в тому числі:	4938	100	6590	100	7599	100	-	-
1.1 Фонд основної заробітної плати	3879	78,55	5212	79,09	5897	77,60	(0,95)	(1,49)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	642	13	709	10,76	894	11,76	(1,24)	1
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	417	8,45	669	10,15	808	10,64	2,19	0,49

Дослідження архітектоніки фонду заробітної плати ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» дозволяє визначити пріоритети матеріального стимулювання на підприємстві. За результатами розрахунків станом на 2025 рік, структура виплат розподілилася наступним чином:

- Фонд основної заробітної плати: Становить фундамент системи оплати праці з часткою 77,6%. Такий високий показник свідчить про стабільність кадрової політики та орієнтацію підприємства на гарантовану винагороду за виконання посадових обов'язків згідно зі штатним розписом.
- Фонд додаткової заробітної плати: Складає 11,76% від загального обсягу. Ця частина включає доплати за професійну майстерність, надбавки за стаж роботи в туристичній галузі та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством.
- Інші заохочувальні та компенсаційні виплати: Займають 10,64% у структурі ФОП. Цей сегмент відображає рівень гнучкості системи мотивації, оскільки охоплює преміальні виплати за досягнення високих комерційних показників та індивідуальні результати праці.

Структура заробітної плати на підприємстві є збалансованою, де понад три чверті витрат припадає на постійну частину (основну зарплату), що забезпечує соціальну захищеність працівників, у той час як майже 22% фонду використовуються як інструменти додаткового та стимулюючого впливу.

2.2. Оцінка економіко-фінансового стану ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Фундаментальна значущість економічного аналізу полягає у можливості прецизійного визначення фінансового потенціалу суб'єкта господарювання. Він виступає базовим інструментом для оптимізації використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, забезпечуючи їх найвищу ефективність не

лише на мікрорівні (підприємства), а й у контексті галузевого та регіонального розвитку.

Для реалізації цієї мети в даному підрозділі здійснюється комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник». Такий підхід дозволяє надати об'єктивну оцінку досягнутим результатам, верифікувати стратегічні цілі та ідентифікувати приховані резерви для підвищення якості корпоративного управління в умовах динамічного ринку.

Ретроспективний моніторинг ключових індикаторів діяльності підприємства базується на даних офіційної річної фінансової та статистичної звітності за період 2023–2025 років. Вибір даного часового горизонту дозволяє простежити трансформацію економічних показників у постпандемічний період та в умовах сучасних макроекономічних викликів.

Для системної оцінки результативності функціонування ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» та виявлення векторів його розвитку необхідно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних показників. Дане дослідження дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати прибуток, контролювати витрати та ефективно використовувати наявні ресурси.

Зведений аналіз господарської діяльності підприємства за період 2023–2025 рр. представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні показники господарської діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+; -) 2025 р. від	
				2023 р.	2024 р.
Фондовіддача, грн	3,02	2,26	3,30	0,28	1,04
Фондоємність, грн.	0,33	0,44	1,00	0,67	0,56
Продуктивність праці, тис.грн./особу	151,94	108,91	187,24	35,30	78,32

На основі розрахунків, представлених у таблиці 2.8, можна зробити висновки щодо ефективності експлуатації матеріально-технічної бази

підприємства. Ключовим індикатором ділової активності в даному контексті виступає фондовіддача, яка відображає обсяг наданих послуг на кожну гривню, інвестовану в основні засоби ПрАТ ТФ «Львів-Супутник».

Результати аналізу свідчать про наступне:

- Завдяки випереджаючим темпам зростання виручки порівняно зі зміною вартості необоротних активів, у 2025 році зафіксовано зростання фондовіддачі на 1,4 грн відносно показників 2023–2024 років. Це підтверджує інтенсифікацію використання основних засобів та підвищення віддачі від капітальних вкладень.
- Позитивна динаміка фондовіддачі зумовила відповідне зниження фондомісткості продукції. Цей показник, що характеризує середню вартість основних фондів, залучених для реалізації одиниці товарообігу, у 2025 році скоротився на 0,01 грн порівняно з базисним періодом.

Зменшення фондомісткості є позитивним сигналом, оскільки воно вказує на економію засобів праці та підвищення ефективності управління майновим комплексом турфірми.

Для глибшого розуміння фінансового стану підприємства недостатньо оцінити лише обсяги виручки та стан активів. Необхідно дослідити структуру формування кінцевого фінансового результату та виявити ступінь впливу окремих чинників на прибуток компанії.

З цією метою проведемо факторний аналіз прибутковості, результати якого систематизовано у наступній таблиці.

Протягом досліджуваного періоду зафіксовано суттєву позитивну динаміку виручки від надання послуг (без урахування ПДВ). Зокрема, у 2025 році обсяг чистого доходу зріс на 9 836 тис. грн відносно базисного 2023 року, а порівняно з попереднім 2024 роком приріст склав 4 302 тис. грн. Водночас масштабування діяльності супроводжувалося зростанням операційних витрат: собівартість послуг збільшилася з 9 535 тис. грн у 2023 році до 14 285 тис. грн у 2025 році.

Таблиця 2.9

Факторний аналіз прибутковості діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» за 2023–2025 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+; -) 2025 р. від	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.
Виручка від реалізації продукції без врахування ПДВ, акцизного збору і інших вирахунків із доходів	18624	24158	28460	9836	4302
Собівартість реалізованої продукції	(9535)	(11838)	(14285)	4750	2447
Адміністративні витрати	(4671)	(5730)	(6853)	2182	1123
Витрати на збут	(4951)	(5936)	(6553)	1602	617
Інші операційні витрати	(2)	(633)	(422)	420	(211)
Інші операційні доходи	17	9	176	159	167
Фінансові витрати	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Податок на прибуток	0	5	94	94	89
Чистий дохід/збиток	(518)	25	429	947	404

Найбільш показовим є перехід підприємства до зони прибутковості:

- У 2023 році діяльність Товариства була збитковою, а від'ємний фінансовий результат становив 518 тис. грн.
- Вже у 2024 році відбувся переломний момент, і підприємство отримало перший чистий прибуток у розмірі 25 тис. грн.
- Станом на кінець 2025 року прибуток продемонстрував стрімке зростання, досягнувши позначки 429 тис. грн.

Така динаміка свідчить про ефективність впроваджених заходів з оптимізації бізнес-процесів та успішну адаптацію маркетингової стратегії до нових ринкових умов.

Наступним етапом дослідження є оцінка якості управління ресурсним потенціалом організації. Для цього необхідно дослідити структуру та розміщення активів підприємства, що дозволить визначити рівень його фінансової незалежності та ліквідності.

Детальний аналіз складу і розміщення активів ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» за період 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.10.

За результатами проведеного вертикального та горизонтального аналізу балансу ПрАТ ТФ «Львів-Супутник», можна виділити наступні ключові тенденції у формуванні майнового стану:

- Основні засоби продовжують займати левову частку в структурі майна підприємства. Станом на 2025 рік їхня питома вага склала 88%. Це на 1,84% менше порівняно з показником 2024 року, проте на 0,25% перевищує рівень 2023 року. Така висока частка необоротних активів свідчить про значну капіталомісткість бізнесу та низьку мобільність загальної структури майна.
- Спостерігається стійка тенденція до скорочення обсягів товарно-матеріальних цінностей. Це є позитивним індикатором, оскільки мінімізація залишків на складах сприяє вивільненню обігових коштів та прискоренню операційного циклу обслуговування клієнтів.
- У звітному 2025 році зафіксовано незначне зростання частки дебіторської заборгованості (на 0,1% порівняно з 2024 роком). Це є негативним чинником, оскільки відволікання коштів у розрахунки з контрагентами обмежує можливості товариства щодо залучення додаткового капіталу в активний оборот.
- Зменшення обсягу грошових коштів на 0,38% відносно рівня 2023 року є критичним моментом, оскільки це безпосередньо призводить до зниження абсолютної ліквідності товариства та послаблює його здатність оперативно реагувати на поточні фінансові зобов'язання.

Оцінка інвестиційної результативності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» базується на зіставленні фінансових результатів із кількістю розміщених акцій. Це дозволяє акціонерам оцінити реальну вартість їхнього капіталу та потенціал отримання дивідендів.

Таблиця 2.10

Динаміка складу та структури активів ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Витрати	Звітні роки						Відхилення (+; -) 2025 р. від			
	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	част-ка,%	тис. грн.	част-ка,%	тис. грн.	част-ка,%	тис. грн.	част-ка,%	тис. грн.	част-ка,%
Незавершені капітальні інвестиції	32	0,36	6	0,06	0	0,00	-32	-0,36	-6	-0,06
Основні засоби	7803	88,07	8682	90,17	8560	88,32	757	0,25	-122	-1,84
Відстрочені податкові активи	179	2,02	179	1,86	0	0,00	-179	-2,02	-179	-1,86
Усього необоротних активів	8014	90,45	8867	92,09	8560	88,32	546	-2,13	-307	-3,77
Запаси товарно-матеріальних цінностей	373	4,21	305	3,17	317	3,27	-56	-0,94	12	0,10
Дебіторська заборгованість	282	3,18	339	3,52	643	6,63	361	3,45	304	3,11
Грошові кошти та еквіваленти	191	2,16	118	1,23	172	1,77	-19	-0,38	54	0,55
Всього оборотних активів	846	9,55	762	7,91	1132	11,68	286	2,13	370	3,77
Валюта балансу	8860	100,00	9629	100,0	9692	100,0	832	0,00	63	0,00

Для моніторингу динаміки ринкових показників Товариства за період 2023–2025 рр. сформовано таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Показники прибутковості акцій ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Показники	Звітні роки			Відхилення 2025 р. до	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 року	2024 року
Середньорічна кількість простих акцій	21541424	21541424	21541424	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	21541424	21541424	21541424	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-0,02405	0,00116	0,01992	0,04397	0,01876
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-0,02405	0,00116	0,01992	0,04397	0,01876
Дивіденди на одну просту акцію	0	0	0	0	0

Результати оцінки прибутковості цінних паперів Товариства підтверджують позитивну динаміку ринкової активності підприємства. Протягом досліджуваного періоду кількість простих акцій ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» залишалася незмінною і становила 21 541 424 одиниці.

Завдяки поступовому виходу підприємства на прибуткову діяльність, показник чистого прибутку на одну просту акцію (EPS) продемонстрував стабільне зростання:

- Станом на 2025 рік, порівняно з базисним 2023 роком, прибуток на одну акцію збільшився на 0,04397 грн.
- Порівняно з попереднім 2024 роком, приріст склав 0,01876 грн.

Таке зростання основного індикатора прибутковості є сигналом про зміцнення фінансових позицій Товариства та підвищення цінності активів акціонерів.

Наступним етапом аналізу є оцінка фінансової стійкості ПрАТ ТФ «Львів-Супутник», яка відображає рівень його фінансової незалежності від зовнішніх запозичень. Під фінансовою стійкістю розуміють здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігаючи рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключові детермінанти фінансової стійкості Товариства:

1. Оптимальне співвідношення між власним та позиковим капіталом.
2. Здатність підприємства накопичувати власні кошти за рахунок чистого прибутку.
3. Рівень забезпечення запасів та витрат власними оборотними коштами.

Для кількісної оцінки цих параметрів проведемо розрахунок системи коефіцієнтів фінансової стійкості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2023 р.	2024 р.	2025р.		2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	0,82	0,76	0,800	>0,5, збільшення	0,32	0,26	0,30
Коефіцієнт фінансування	1,21	1,31	1,25	<1,зменшення	0,21	0,31	0,25
Коефіцієнт заборгованості	0,18	0,24	0,20	<1,зменшення	-0,82	-0,76	-0,80
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,68	3,18	3,998	більше 1	3,68	2,18	3,00
Коефіцієнт фінансового ризику	0,21	0,31	0,25	<0,5, критичне -1	-0,29	-0,19	-0,25

Центральне місце в системі оцінки фінансової стабільності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» посідає коефіцієнт автономії (незалежності). Цей показник відображає питому вагу власного капіталу у загальній валюті балансу та слугує мірою стратегічної стійкості підприємства.

Високе значення коефіцієнта автономії свідчить про низький рівень фінансового ризику та високу незалежність від зовнішніх кредитних ресурсів. Для банківських установ цей індикатор є фундаментальним при оцінці кредитоспроможності товариства та прийнятті рішень щодо відкриття кредитних ліній чи фінансування інвестиційних проєктів.

Для оцінки динаміки платоспроможності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» протягом 2023–2025 рр. використовується таблиця 2.13.

Таблиця 2.13

Показники платоспроможності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Зміна(+; -) від нормативного значення		
	2023	2024	2025		2023р.	2024р.	2025р.
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,122	0,05	0,0887	0,2-0,35	-0,08	-0,15	-0,11
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,30	0,20	0,42	0,5-1	-0,20	-0,30	-0,08
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,54	0,33	0,58	1,5-2	-0,96	-1,17	-0,92
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,85	-2,02	-0,71	>0, збільшення			

На основі проведених розрахунків показників ліквідності можна сформулювати наступні висновки щодо платоспроможності підприємства:

- ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» зберігає статус платоспроможного суб’єкта. Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності протягом 2023–2025 років наближається до нормативних значень, що свідчить про спроможність товариства розраховуватися за боргами за умови вчасного надходження коштів від дебіторів.
- Як і для більшості вітчизняних підприємств, для Товариства характерне низьке значення коефіцієнта абсолютної платоспроможності. Це зумовлено складними макроекономічними процесами в Україні, які змушують бізнес мінімізувати залишки вільних грошових коштів на рахунках через інфляційні ризики та нестабільність.
- Найбільш критичним є показник забезпеченості власними оборотними засобами, значення якого є нижчим за нормативне. Це вказує на значну фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування. Така капітальна структура створює загрозу операційній стійкості: у разі різкого погіршення ринкової кон’юнктури ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» може зіткнутися з труднощами у забезпеченні безперервності діяльності.

Для остаточного визначення інвестиційної привабливості та раціональності використання капіталу необхідно дослідити показники рентабельності. Якщо показники прибутку відображають абсолютний результат, то рентабельність демонструє відносну ефективність кожної вкладеної гривні.

Згідно з методологією фінансового аналізу, показники рентабельності повинні мати позитивні значення (> 0) та демонструвати стабільну динаміку до зростання. Результати аналізу ефективності роботи ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» за період 2023–2025 рр. згруповано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+,-) 2025 р. від	
				2023 р.	2024 р.
Рентабельність (збитковість) продукції, послуг	(5,43)	0,25	3,66	(1,77)	3,41
Рентабельність (збитковість) витрат	(2,78)	0,12	1,84	(0,94)	1,71

Система показників рентабельності є найбільш об’єктивним індикатором ефективності функціонування ПрАТ ТФ «Львів-Супутник». На відміну від абсолютних показників (таких як виручка чи чистий прибуток), рентабельність відображає відносну дохідність різних напрямів діяльності, рівень окупності понесених витрат та якість використання капіталу.

Підсумовуючи результати дослідження, можна констатувати, що ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» функціонує як юридична особа приватного права згідно з чинним законодавством України. Товариство є комерційною структурою, стратегічною метою якої є провадження виробничої, інвестиційної та інших видів підприємницької діяльності задля стабільного отримання прибутку та зміцнення ринкових позицій.

2.3. Оцінка ринкового середовища ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» в умовах воєнного стану

Сучасне ринкове середовище ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» визначається критичними викликами, спричиненими повномасштабною збройною агресією проти України. Для оцінки впливу воєнного стану на сектор тимчасового розміщення та туристичних послуг було проаналізовано експертні звіти провідних консалтингових агентств та результати галузевих опитувань, у яких брало участь керівництво товариства протягом 2024–2025 років.

Військові дії призвели до докорінної зміни структури попиту на готельні та туристичні послуги. Аналіз ринку свідчить про наступні ключові тенденції:

Географічна переорієнтація: Львів став одним із головних гуманітарних та ділових хабів країни. Це зумовило стабільно високий попит на розміщення у західних регіонах, попри загальне падіння міжнародного туристичного потоку.

Різке скорочення іноземного туризму: Закриття повітряного простору та безпекові ризики фактично призупинили в'їзний класичний туризм, що змусило готелі переглянути свою маркетингову стратегію.

Операційна стійкість: Згідно з галузевими даними, понад 70% готельних установ у західному регіоні були змушені адаптувати свою інфраструктуру до вимог безпеки (облаштування укриттів, встановлення систем автономного енергозабезпечення).

На відміну від багатьох підприємств галузі, які призупинили діяльність, ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» продовжує активно функціонувати. Це стало можливим завдяки диверсифікації клієнтського портфеля та орієнтації на сегменти, що демонструють стабільність навіть в умовах війни:

1. Діловий та релокаційний сегмент: Обслуговування компаній, що проводять стратегічні сесії, бізнес-тренінги та заходи з адаптації персоналу в безпечних регіонах.

2. Спортивна інфраструктура: Забезпечення проживання та харчування для спортивних команд, що проводять збори та змагання у Львові як у безпечному тиловому місті.

3. Конференц-сервіс (MICE): Використання залів товариства для проведення внутрішніх форумів та гуманітарних заходів міжнародних організацій.

4. Внутрішній туризм: Надання екскурсійних послуг «містом Лева» для внутрішньо переміщених осіб та мешканців інших регіонів України, що сприяє психологічному відновленню населення.

Ринкове середовище залишається складним через логістичні обмеження та безпекові фактори, проте ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» демонструє високий рівень адаптивності. Переорієнтація на внутрішній ринок та надання послуг критично важливим категоріям клієнтів дозволяє товариству зберігати робочі місця, підтримувати ліквідність та забезпечувати позитивний фінансовий результат, зафіксований у попередніх розділах аналізу.

Результати моніторингу зовнішнього середовища ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» дозволяють згрупувати ключові фактори впливу за їхньою спрямованістю. Систематизація цих чинників у таблиці 2.15 є базою для подальшого проведення SWOT-аналізу та розробки антикризових заходів.

Таблиця 2.15

Аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Фактори макросередовища	Вплив фактора на підприємство	Вплив підприємства на фактори
Споживачі	Підприємство в результаті ринкових умов орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів, які є мінливими і постійно змінюються, виробляючи такі товари і послуги, на які існує незабезпечений попит з їхнього боку.	Підприємство також впливає на формування попиту та смаків споживачів завдяки рекламі, надання додаткових послуг, привабливих пропозицій (знижки).

Продовження табл. 2.15

Постачальники	Постачальники забезпечують підприємство необхідними ресурсами. При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками ефективності діяльності підприємства	Підприємство може застосовувати диверсифікований підхід до постачання і таким чином захистити себе від певних ризиків та висувати свої вимоги до них
Конкуренти	Конкуренція заохочує підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентно-спроможності	Поліпшення економічних, технологічних, естетичних та інших характеристик продукції суттєво впливає на ринкові позиції конкурентів
Органи державної влади	До них належать органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. Вони розробляють, формулюють та затверджують засади функціонування підприємства у державі, дотримання законодавства, інших вимог.	Підприємство може вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати окремі інструкції органів державної влади
Інфраструктура	Охоплює фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезення, отримання необхідної інформації, що визначає ділові відносини підприємства	Підприємство зі своєї сторони впливає на розбудову інфраструктури.
Міжнародні події	Будь які політичні економічні, соціальні, військові події, що відбуваються у світі, країні, області, місті впливає на діяльність підприємств	

Ринок конференц-послуг Львова характеризується високим рівнем концентрації та інтенсивною конкуренцією. Основними суперниками ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» є готелі категорії 4* та 5*, які мають сталу репутацію та

високі стандарти сервісу. Зокрема, до референтної групи порівняння включено такі заклади, як: «Леополіс», «Атлас Делюкс», «Швейцарський», «Жорж», «Опера», «Гранд-готель», «Дністер» та «Замок Лева».

Для об'єктивізації порівняння проведемо рейтингову оцінку, де критеріями виступають чинники, що мають найбільшу вагу для організаторів бізнес-подій.

Таблиця 2.16

Рейтингова оцінка основних конкурентів ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» на ринку конференц-послуг

Назва готелю	Ціна	За кількістю позитивних відгуків	Номерний фонд
«Леополіс»	Висока	9,2	32
«Атлас Делюкс»	Середня	9,2	42
«Швейцарський»	Висока	9	35
«Жорж»	Нижче середньої	8,7	56
«Опера»	Середня	8,8	38
«Панорама»	Середня	8,4	44
«Дністер»	Нижче середньої	8,9	39
«Готель "Ріус"»	Нижче середньої	9,2	52
Супутник	Нижче середньої	7,3	203

Для проведення порівняльного аналізу було розроблено шкалу оцінки вартості проживання. Оскільки готелі-конкуренти мають диференційований номерний фонд (від категорій «стандарт» до «люкс»), для розрахунку було обрано середню вартість номера за добу.

На основі порівняльної характеристики (табл. 2.16) було виявлено ключовий парадокс ринкового позиціонування підприємства:

1. Товариство впевнено посідає перше місце за обсягом номерного фонду серед аналізованих готелів. Це стратегічна перевага, яка дозволяє конкурувати за сегмент масового туризму (спортивні команди, дитячі творчі колективи, великі корпоративні з'їзди), які конкуренти (наприклад, «Замок Лева» чи «Швейцарський») фізично не можуть розмістити в одному закладі.

2. Найнижча оцінка відвідувачів свідчить про розрив між очікуваннями клієнтів та реальним станом сервісу або матеріальної бази. Оскільки конкуренція з 4-зірковими готелями («Леополіс», «Гранд-готель») за рівнем розкоші (мармур, італійські меблі) вимагає величезних капіталовкладень, доцільно використовувати стратегію сервісної диференціації.

На відміну від більшості готелів високої цінової категорії (4* та 5*), чиї конференц-можливості обмежені залами на 40–60 осіб, ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» володіє залом на 250 осіб.

- Це дозволяє товариству обслуговувати великі корпоративні події, з'їзди та галузеві форуми, які технічно неможливо провести в готелях-конкурентах без розділення групи.
- Конкуренти роблять ставку на елітарність (італійські меблі, мармур), тоді як «Супутник» робить ставку на функціональність та масовість.

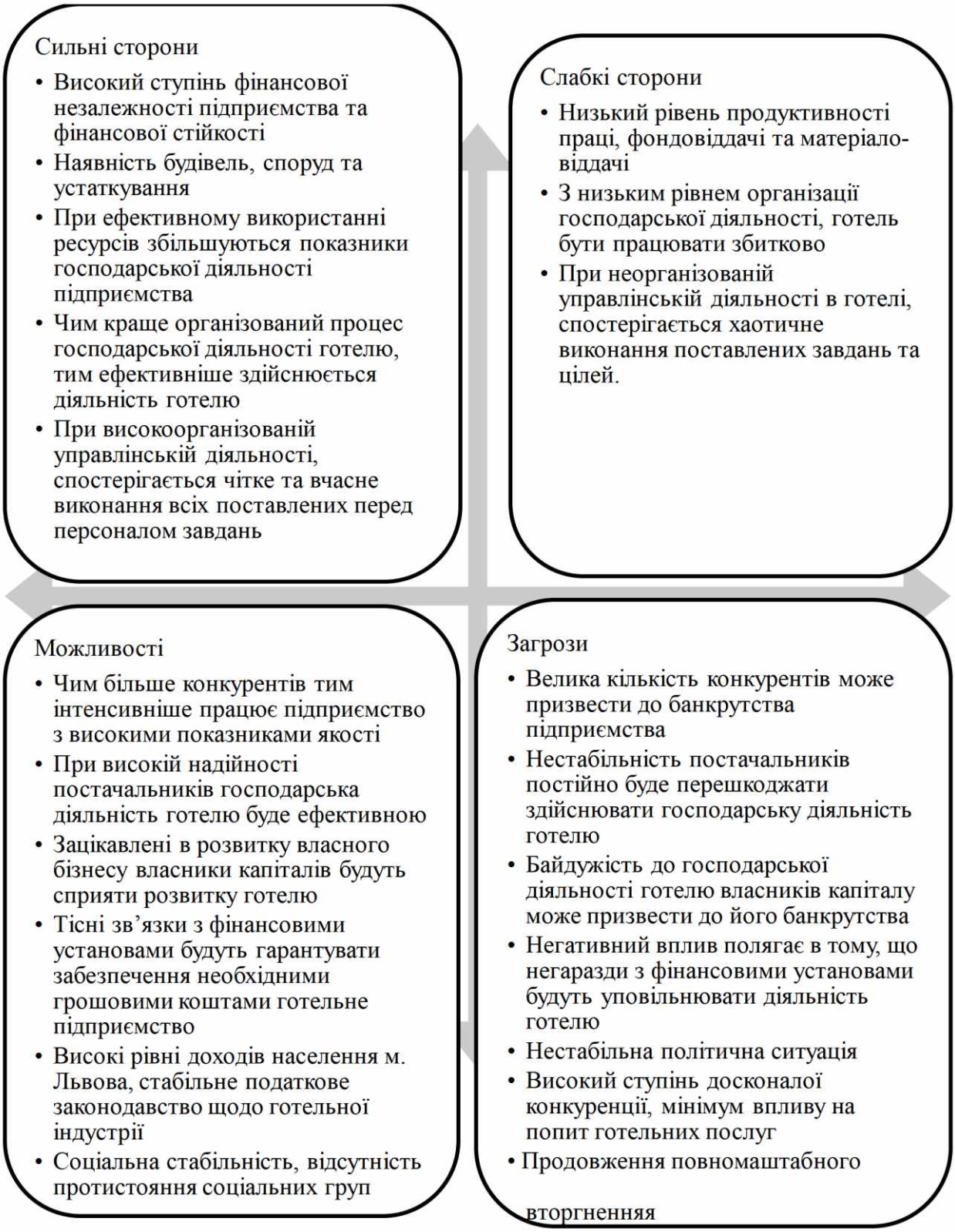
Аналіз тривалості перебування гостей свідчить про високий потенціал для формування пакетних пропозицій:

- Внутрішній бізнес-туризм (Україна): Найбільш стабільний сегмент із тривалістю перебування до 4 днів. Це клієнти, для яких пріоритетом є комплексність послуг (проживання + харчування + конференц-зал).
- Міжнародний сегмент (Польща, Німеччина): Характеризується короткостроковими візитами (2 дні), що вимагає від менеджменту «Супутника» максимально швидкого та якісного обслуговування (експрес-чекін, цифрові послуги).

Для завершення аналізу ринкового середовища необхідно провести SWOT-аналіз, що має найбільший вплив на діяльність ПрАТ ТФ «Львів-Супутник». Така оцінка дозволяє менеджменту пріоритезувати завдання: на які загрози реагувати негайно, а які можливості використовувати для стратегічного зростання.

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»



Провівши комплексний SWOT-аналіз, встановлено, що ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» займає стійку нішу на ринку завдяки інтеграції трьох

ключових напрямів: готельного господарства, ресторанного сервісу та власного туристичного оператора. Така синергія дозволяє Товариству пропонувати замкнений цикл обслуговування — від поселення великих делегацій до організації банкетів та дозвілля (екскурсії замками Львівщини, культурні програми).

Особливу увагу приділено диференціації послуг. Окрім стандартних пакетів, готель впроваджує оригінальні сервіси (від ортопедичних подушок до послуг «менеджера гостинності»), що є критично важливим для нівелювання нижчого рейтингу порівняно з елітними конкурентами.

Важливою стратегічною перевагою Товариства є наявність власної туристичної агенції. Це дозволяє ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» диверсифікувати свій дохід і пропонувати клієнтам унікальний продукт — «емоційне дозвілля». Програми агенції включають широку амплітуду послуг: від класичних екскурсій «містом Лева» та поїздок до «Золотої підкови» замків Львівщини до забезпечення квитками на камерні концерти та театральні вистави. Залучення кваліфікованих гідів-перекладачів робить ці послуги доступними для іноземних ділових партнерів, що особливо актуально для короткострокових візитів (2 дні).

Оскільки основний фокус діяльності Товариства спрямований на обслуговування бізнес-груп (враховуючи унікальний зал на 250 осіб), критично важливо розуміти ієрархію потреб ділового мандрівника. На рисунку 2.3 представлено ключові фактори, які визначають вибір готелю цією категорією клієнтів.

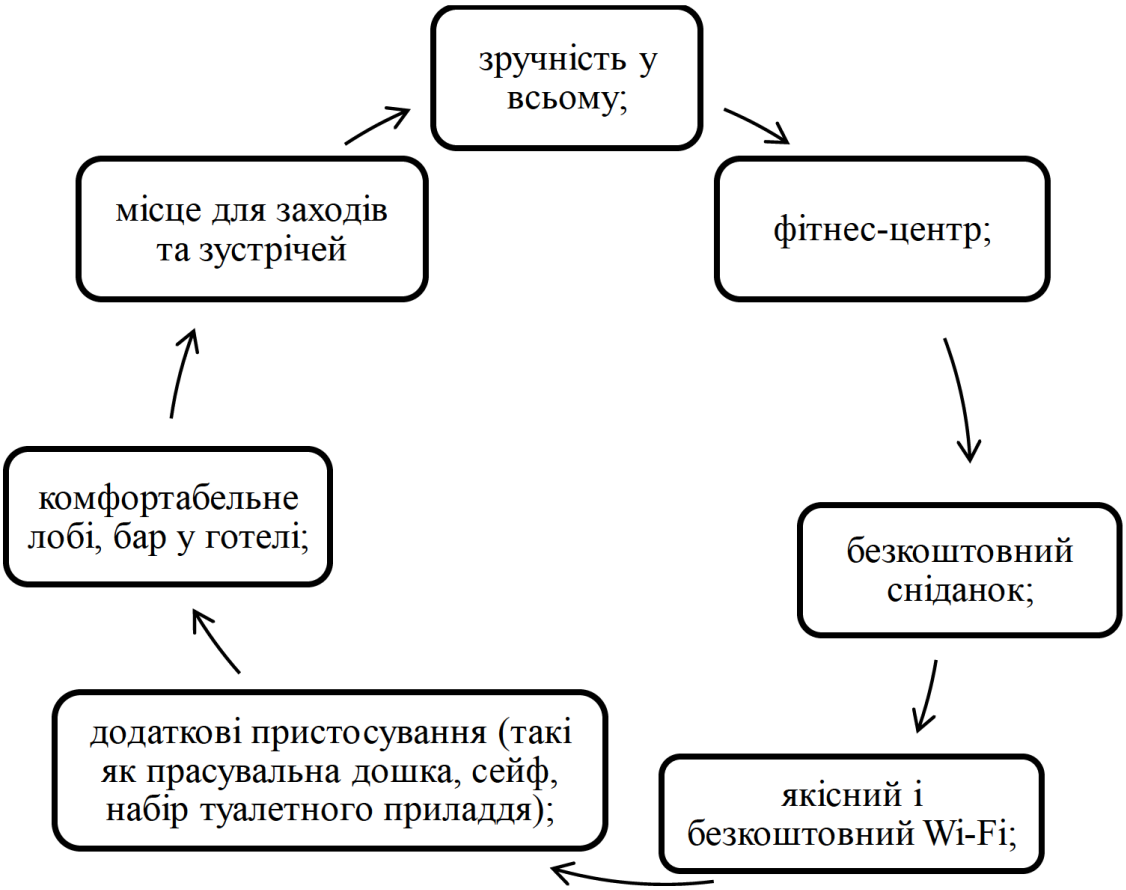


Рис. 2.3. Пріоритетні вимоги ділових туристів до ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Для мандрівника важливо рис. 2.4.

Рис. 2.4. Вподобання пересічного туриста

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» має міцний фундамент для розвитку. Головними активами підприємства є найбільший у місті номерний фонд для груп та потужний конференц-ресурс.

Однак виявлений «репутаційний розрив» (низькі оцінки при високій завантаженості) вимагає переходу до проектної частини. У Розділі 3 ми зосередимося на розробці конкретних заходів з впровадження інноваційних сервісів та діджиталізації послуг, що дозволить конвертувати кількісні переваги (кількість ліжко-місць) у якісні показники прибутковості та високої лояльності гостей у 2026 році.

Висновок до розділу 2

Здійснивши у другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз та оцінку конкурентоспроможності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник», ми отримали наступні результати:

1. Організаційно-правовий та ресурсний потенціал. ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» функціонує як приватне акціонерне товариство, мета якого — надання комплексних туристичних та готельно-ресторанних послуг. Підприємство володіє значним номерним фондом (203 номери на 392 місця), що дозволяє йому займати лідируючі позиції у сегменті обслуговування великих туристичних груп та спортивних команд.

2. Кадрова діагностика. Аналіз трудових ресурсів виявив позитивну тенденцію до оптимізації структури персоналу: частка управлінців у досліджуваному періоді скоротилася на 2,23%, що свідчить про підвищення ефективності адміністративного апарату. Гендерний склад є збалансованим із незначною перевагою жінок (51,98%). Структура фонду оплати праці є раціональною, де основна заробітна плата становить 77,6%, що забезпечує стабільну мотивацію працівників.

3. Фінансово-економічна стійкість. Результати аналізу фінансової звітності підтверджують динамічний розвиток Товариства. Виручка від реалізації продукції (без ПДВ) продемонструвала суттєвий приріст, збільшившись на 9,8 млн грн порівняно з базисним періодом. Фінансовий стан підприємства оцінюється як стійкий: коефіцієнт автономії відповідає нормативним значенням, що підтверджує високий рівень незалежності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» від зовнішніх запозичень та його кредитоспроможність.

4. Конкурентне середовище та ринкові позиції. Зовнішнє середовище характеризується високою інтенсивністю конкуренції, особливо з боку готелів категорії 4* («Гранд-готель», «Леополіс», «Дністер» та ін.). Головною конкурентною перевагою Товариства є потужний конференц-ресурс (зал на 250 осіб), що значно перевищує можливості більшості конкурентів.

5. SWOT-резюме. Проведений SWOT-аналіз дозволяє констатувати, що попри стабільне фінансове становище та унікальні інфраструктурні можливості, підприємство має певні вразливі місця. Зокрема, виявлено необхідність підвищення якості сервісу та впровадження додаткових послуг для покращення споживчих оцінок.

Отже, ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» має достатній ресурсний потенціал для зміцнення своїх позицій. Вирішення ідентифікованих проблем через модернізацію сервісної політики та діджиталізацію послуг дозволить підвищити конкурентоспроможність товариства в умовах мінливого ринку.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПРОЄКТНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ ТФ «ЛЬВІВ-СУПУТНИК»

3.1. Впровадження інтернет-реклами як елементу конкурентоспроможності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

Повномасштабна військова агресія стала безпрецедентним викликом для туристичної галузі України, спровокувавши найглибшу кризу в її історії. Згідно з аналітичними звітами профільних міжнародних організацій та Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), з лютого 2022 року ринок зазнав радикальної трансформації. Зупинка авіасполучення, безпекові ризики та окупація частини територій призвели до того, що експортні надходження від міжнародного туризму практично нівелювалися, а падіння внутрішнього туристичного потоку в окремих сегментах перевищило показники будь-яких попередніх економічних криз, включаючи рецесію 2008–2009 років.

Ключові чинники впливу воєнного стану на галузь:

- Закриття повітряного простору та пошкодження транспортної інфраструктури змінили тривалість та вартість подорожей.
- Стрімке зростання цін на енергоносії та паливо призвело до здорожчання пакетних турів та логістики.
- Традиційний відпочинок поступився місцем релокаційному та діловому туризму, а також поїздкам з метою психологічної реабілітації.

У таких екстремальних умовах традиційні методи залучення клієнтів втратили ефективність. Для ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» впровадження інтернет-реклами стає не просто маркетинговим заходом, а стратегічним елементом виживання. Цифрові інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, таргетуючи рекламу на ті групи

споживачів, що залишаються активними: волонтерські місії, бізнес-релоканти, спортивні федерації та міжнародні організації.

Переваги інтернет-реклами в умовах воєнного часу для Товариства:

1. Можливість миттєво зупиняти або коригувати рекламні кампанії залежно від безпекової ситуації в регіоні.

2. Прямий вихід на організаторів бізнес-подій, які шукають великі конференц-майданчики з укриттями (що є перевагою «Супутника»).

3. Використання соціальних мереж для демонстрації заходів безпеки (наявність генераторів, Starlink, облаштованих бомбосховищ), що є критичним фактором вибору готелю сьогодні.

Світовий досвід підтверджує, що цифровізація є ключовим драйвером стійкості туристичного бізнесу. Проте в Україні сектор електронного туризму все ще перебуває на етапі становлення: на сьогодні лише близько 10% туристичних об’єктів є повністю автоматизованими. Наявні системи управління готелями (PMS) та модулі онлайн-бронювання часто не відповідають сучасним вимогам клієнтів щодо швидкості, інтерфейсу та, що найважливіше в умовах воєнного стану, гарантій безпеки персональних даних і фінансових транзакцій.

З метою подолання цього технологічного розриву та прискорення цифрової трансформації, на державному рівні реалізуються масштабні ініціативи. Зокрема, стратегічна співпраця між Державним агентством розвитку туризму України (ДАРТ) та компанією Google заклала фундамент для створення якісного цифрового контенту про туристичні можливості країни.

Угода про співпрацю та цифрову трансформацію передбачає активну роботу за декількома стратегічними векторами, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Угода про співпрацю в туристичній галузі

Інтернет може стати дієвим інструментом просування готельних послуг лише за умови, що вебсайт виконує функцію каналу продажів, привабливо презентує пропозиції готелю, а власник постійно працює над підвищенням ефективності реалізації послуг через нього.

До ключових ознак якісного сайту готелю, представлених на рисунку 3.2, належать характеристики, що забезпечують його ефективність як інструменту комунікації та продажів. Такий сайт має бути зручним у користуванні, інформативним, візуально привабливим і адаптованим до різних пристроїв. Він повинен містити актуальну інформацію про послуги, ціни та умови проживання, а також забезпечувати можливість швидкого онлайн-бронювання. Крім того, важливим є регулярне оновлення контенту та орієнтація на потреби цільової аудиторії.

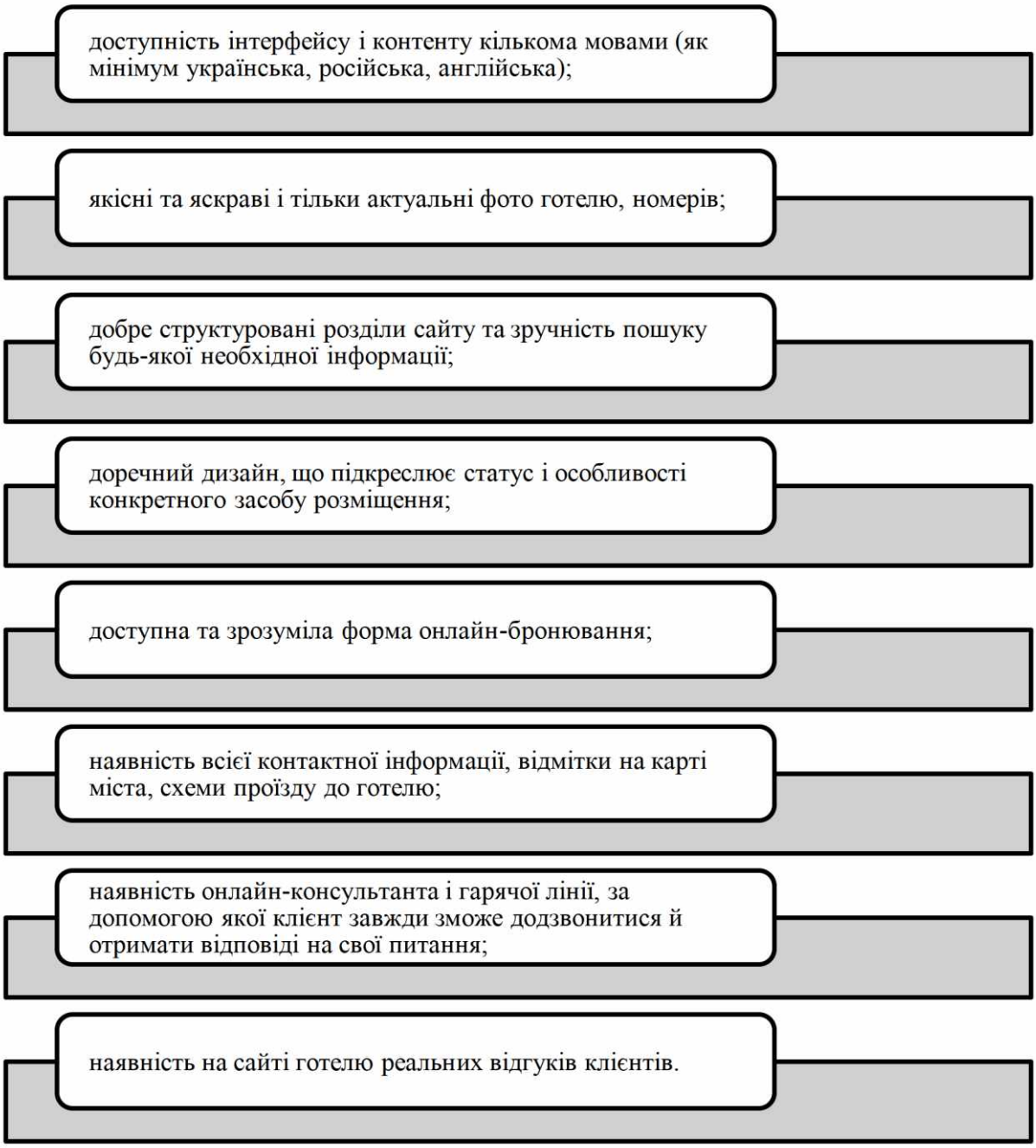


Рис. 3.2. Основні ознаки якісного сайту готелю

Отже, для забезпечення ефективного функціонування сайту необхідно враховувати всі зазначені особливості. На цьому етапі недоцільно економити, адже сайт засобу розміщення виступає його своєрідною візитівкою, яка формує перше враження у потенційного клієнта.

Комплексний підхід до оновлення вебсайту та впровадження ефективної маркетингової стратегії із залученням фахівців з веб-аналітики дає змогу обрати найбільш результативні методи просування ПрАТ ТФ «Львів-

Супутник», підвищити зацікавленість цільової аудиторії як до даного інтернет-проєкту, так і до готелю загалом. У цьому контексті інтернет-маркетинг пропонує широкий спектр інструментів, найпоширеніші з яких наведено на рисунку 3.3.

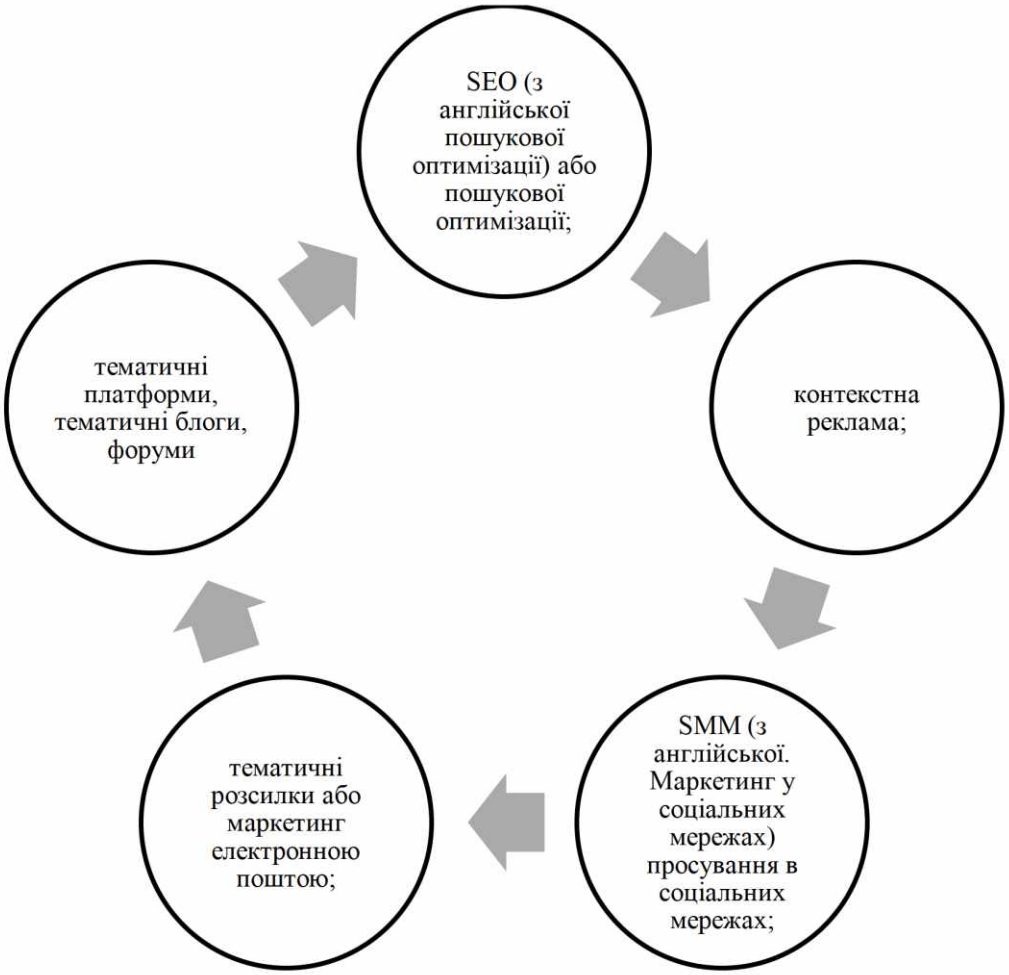


Рис. 3.3. Інструменти Інтернет-маркетингу для ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»

За наявними статистичними оцінками, щомісяця сотні мільйонів користувачів формують мільярди запитів у пошукових системах, що робить їх ключовим джерелом трафіку для вебресурсів. До 90% відвідувань сайтів здійснюється саме через пошук. При цьому близько 70% користувачів обирають результати органічної видачі, уникаючи переходів за контекстною рекламою. Важливо також, що не менше 40% покупців інтернет-магазинів приходять із пошукових систем.

Близько 46% користувачів дізнаються про нові онлайн-проєкти саме завдяки результатам пошуку. Це підкреслює вагому роль пошукової оптимізації в маркетинговій стратегії ПрАТ ТФ «Львів-Супутник», оскільки вона забезпечує зростання відвідуваності сайту та сприяє залученню нових клієнтів.

Ще одним поширеним і відносно доступним інструментом інтернет-реклами є просування в соціальних мережах. Первісно створені для спілкування та обміну інформацією, сьогодні вони активно використовуються як ефективний канал популяризації послуг готельного бізнесу. Їхньою ключовою перевагою є можливість охоплення значної аудиторії.

На сучасному етапі в Україні провідні позиції серед соціальних платформ займають Instagram, Facebook та TikTok. Зокрема, близько 73% користувачів віддають перевагу Instagram, 30% — Facebook, а 19% регулярно користуються TikTok, основну частину аудиторії якого становить молодь до 30 років. Такі масштабні онлайн-платформи виступають потужними джерелами інформації, де формується особлива атмосфера довіри, що може бути ефективно використана для залучення цільового трафіку.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM), спрямований на просування сайту та послуг, динамічно розвивається і, за умови високих показників конверсії, характеризується відносно невисокими витратами (у 2–5 разів нижчими порівняно з рекламою в пошукових системах). Соціальні мережі є доцільним інструментом для просування ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» і його окремих послуг, а також для залучення підписників і проведення опитувань з метою підвищення якості обслуговування.

Розглянемо особливості SMM на прикладі просування в соціальній мережі Instagram. Більшість готелів створюють власні сторінки або спільноти, орієнтовані на залучення максимальної кількості підписників. Такі сторінки зазвичай наповнюються інформацією про спеціальні пропозиції, фотоматеріалами номерів і території готелю, описами послуг, а також

відгуками гостей. Уся ця інформація відображається у стрічці новин підписників, що сприяє постійному контакту з аудиторією.

Для підвищення активності користувачів готелі часто організовують конкурси та акції, наприклад розіграші знижок на проживання. Умовою участі зазвичай є поширення (репост) рекламного допису на власній сторінці. Переможців визначають або за кількістю вподобань, або за допомогою генератора випадкових чисел. Такий підхід дозволяє суттєво підвищити зацікавленість аудиторії та розширити охоплення.

Окрім розвитку власної сторінки, ефективним є також розміщення рекламних матеріалів у популярних спільнотах Instagram, що сприяє зростанню трафіку як на сторінку, так і на офіційний сайт готелю, а відповідно — збільшенню кількості потенційних клієнтів. Загалом соціальні мережі виступають дієвим інструментом просування готельних підприємств.

Отже, просування в соціальних мережах має два основні напрями: по-перше, створення та розвиток власних спільнот потенційних клієнтів із подальшим поширенням рекламної інформації; по-друге, використання сторонніх популярних платформ для розміщення рекламних повідомлень. Водночас ефективність такого інструменту залежить від системної роботи: регулярного оновлення контенту, комунікації з підписниками, проведення акцій і підтримання зацікавленості аудиторії.

Отже, існує широкий спектр інструментів інтернет-реклами, кожен з яких за умови правильного використання може бути результативним і сприяти зростанню прибутковості готелю. Водночас перед керівниками засобів розміщення постає складне завдання — визначити, які саме з цих інструментів є найбільш доцільними та ефективними для їхнього підприємства.

3.2. Розробка нової екскурсії для гостей ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» як елемент привабливості клієнтів

Враховуючи результати аналізу у Розділі 2, де було виявлено найнижчий рейтинг задоволеності клієнтів серед конкурентів, Товариству необхідно запровадити інструменти «сервісного прориву». Оскільки підприємство має власну туристичну агенцію та штат кваліфікованих гідів, найефективнішим кроком є впровадження ексклюзивного екскурсійного продукту, інтегрованого у вартість проживання.

Пропонується запровадження безкоштовної оглядової екскурсії «Таємниче місто Львів». Цей захід спрямований на створення доданої цінності для гостя: людина обирає не просто «номер у готелі», а повноцінне занурення в атмосферу міста.

Екскурсія «Таємниче місто Львів» розроблена як мультимодальний маршрут, що охоплює не лише загальновідомі пам’ятки, а й маловідомі локації, що формують «дух міста».

Основні параметри проєкту:

- Цільова аудиторія: Ділові туристи (у вільний від конференцій час), сімейні пари, великі групи (учасники форумів).
- Тривалість: 2–2,5 години (оптимально для вечірнього дозвілля).
- Періодичність: Щоденно або за запитом великих груп.

Ефективність нової екскурсії як елемента підвищення конкурентоспроможності базується на балансі між інформативністю та комфортом. Раціональний підхід до селекції інформації дозволяє уникнути перенасичення слухачів датами, фокусуючись на живих історіях, легендах та винаходах, що прославили Львів.

Параметри організації маршруту «Таємниче місто Львів»:

- Загальна протяжність: 5 км (пішохідна частина).
- Тривалість: до 2 годин (ідеально вписується у графік після конференцій або перед вечірньою програмою).

- Чисельність групи: 15–30 осіб (оптимально для управління групою та збереження акустичного контакту з гідом).
- Сезонність: березень – жовтень (сприятливий кліматичний період для тривалих прогулянок).

Однією з переваг проєкту є гнучкість логістики. Оскільки готель «Львів-Супутник» розташований поза межами історичного центру, ми пропонуємо гостям вибір, що підвищує їхню автономність:

1. Самостійний доїзд: Зустріч групи безпосередньо у початковій точці маршруту (наприклад, біля Оперного театру).
2. Груповий трансфер: Замовлення таксі або мікроавтобуса (за рахунок гостей або як додаткова платна послуга готелю), що забезпечує комфортний переїзд без пошуку локації.

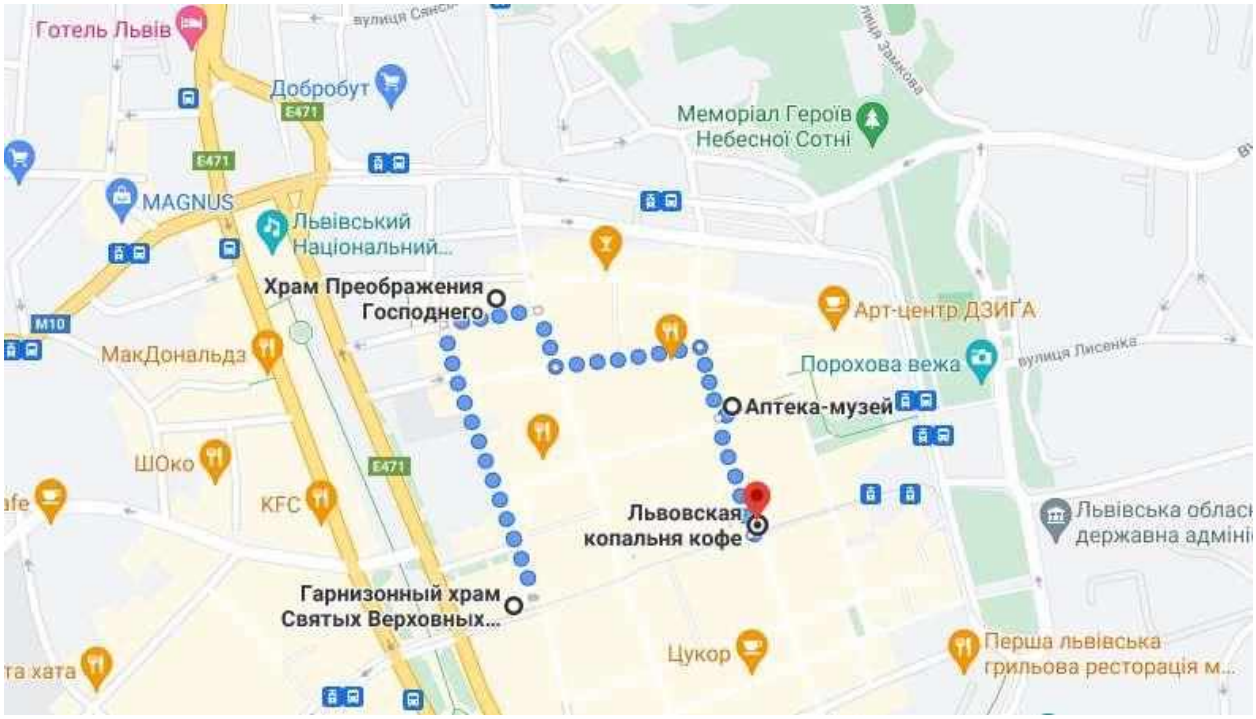


Рис. 3.4. Технологічна карта маршруту «Таємниче місто Львів»

Слід зазначити, що за умови середньої швидкості пересування гостей шлях між об’єктами становитиме близько 15 хвилин, що є достатньо зручним для пішохідного маршруту.

Під львівською бруківкою розташована розгалужена мережа тунелів і підземель, збудованих ще кілька століть тому. У різні історичні періоди ці підземні простори використовувалися з різною метою: мешканці міста ховалися тут під час ворожих нападів, монахи усамітнювалися для молитви, а алхіміки облаштовували свої лабораторії. До сьогодні ці місця зберегли особливу загадкову й містичну атмосферу.

Загалом у Львові налічується п’ять найбільш відомих і цікавих підземель, однак у межах запропонованого маршруту передбачено відвідування чотирьох із них, оскільки їх розташування дозволяє здійснити огляд без використання транспорту.

Першим об’єктом для відвідування обрано підземелля церкви отців Єзуїтів, які являють собою залишки споруд ще княжої доби XIII століття. Підземний комплекс має три рівні, частина яких нині засипана. Тут збереглися фрагменти побутової кераміки XVI століття, а також фрески XVII століття. Особливу цінність становить різьблений саркофаг XVIII століття (рис. 3.5).

Рис. 3.5. Саркофаг Архієпископа Микола Вижицького (18 століття)

Саркофаг має екструдовану бічну стінку, однак фактично в ньому ніколи нікого не ховали.

У 2016–2017 роках у підземеллях єзуїтського комплексу було відкрито кілька нових залів, частина з яких містить експонати, що зробило об’єкт повноцінною туристичною локацією. Згодом він став ще більш привабливим завдяки встановленню панорам середньовічного Львова, які підсилюють атмосферу занурення в історію.

Підземелля є двоярусними та частково включають фрагменти давніших споруд, що існували до будівництва храму. У різних залах представлені археологічні знахідки, інформаційні матеріали про відомих львів’ян, а також тематичні експозиції.

Підземні приміщення охоплюють не лише простір під церквою, а й під будівлею колишнього Колегіуму єзуїтів — одного з перших навчальних закладів міста. Особливу увагу привертають панорамні зображення Львова XIII, XVI та XVIII століть, які дозволяють уявно відтворити вигляд міста в різні історичні епохи.

Існують також легенди про привидів у цих підземеллях, хоча їхня достовірність не підтверджена. За словами настоятеля храму о. Степана Суса, у майбутньому тут планують проводити нічні екскурсії після 22:00, коли храм уже зачинений.

Наступною зупинкою маршруту є Преображенська церква.

Її будівництво розпочалося у 1874 році за проєктом Сильвестра Гавришкевича на основі залишків давнішого храму. Роботи тривали до 1898 року, а оздоблення виконували відомі львівські митці того часу.

Під церквою розташовані одні з найбільших львівських підземель, що походять ще з періоду костелу тринітаріїв XVIII століття. У минулому тут здійснювали поховання та діяльність, пов’язану з викупом полонених. Сучасні підземні приміщення також датуються XIX століттям і зберігають сліди різних історичних етапів.

Окремо варто згадати подію 1919 року, коли під час боїв за Львів снаряд влучив у стіну храму, але не вибухнув і згодом був вмурований у фасад як пам’ятний знак.

Рис. 3.6. Підземелля Преображенської церкви

Наступним об’єктом маршруту є Аптека-музей, одна з найстаріших аптек Львова, заснована у 1735 році військовим фармацевтом Наторпом. У той час аптеки виконували функції невеликих лабораторій, де виготовляли настоянки, екстракти, мазі та лікувальні засоби, забезпечуючи як цивільне населення, так і військові гарнізони. Відома сьогодні як аптека «Під чорним орлом», вона неодноразово змінювала власників, зберігаючи свою історичну функцію.

У музейній частині аптеки можна побачити старовинне фармацевтичне обладнання та різнокольорові скляні ємності для зберігання ліків, які традиційно підписувалися латинською мовою. Спочатку використовувалося прозоре скло, однак згодом з’явилися флакони різних кольорів — жовтого, зеленого, фіолетового та коричневого відтінків.

У 1827 році львівський фармацевт Теодор Торосевич довів, що колір скла має практичне значення: жовте та червоне скло захищає світлочутливі препарати від руйнування, тоді як синє, зелене та фіолетове — навпаки,

прискорюють їх розпад. Особливої уваги набувають червоні флакони, виготовлені за технологією рубінового скла із використанням сполук золота.

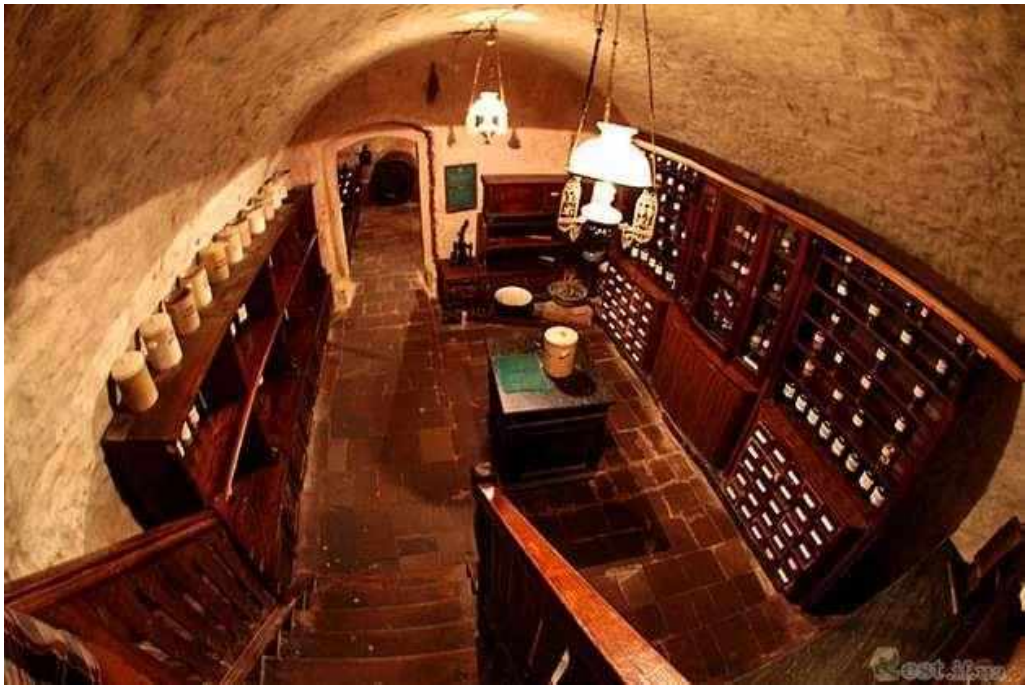


Рис. 3.7. Підземелля Аптеки-музею

Сьогодні Аптека-музей і надалі виготовляє традиційний фармацевтичний продукт — так зване «залізне вино» (залізний цукор), яке пропонується як туристам, так і гостям міста.

Наступним об’єктом маршруту є «Кавові копальні» — тематичний простір, що поєднує кав’ярню та книгарню та розташований у центральній частині міста. Львів традиційно асоціюється з кавою, а цей заклад відтворює легенду про «видобуток» кави, представляючи її як своєрідний «мінерал» міста.

Експозиція та концепція простору розповідають про історію львівської кавової культури, зокрема про постать Юрія Кульчицького, розвиток кавових традицій у Відні та їх зв’язок із Львовом, а також про історичні будівлі та культурні ініціативи міста. В закладі пропонують широкий асортимент кавових напоїв, що підкреслює його гастрономічну спрямованість.

«Кавові копальні» позиціонуються як унікальний туристичний бренд Львова, що поєднує історію, легенди та сучасну культуру споживання кави, формуючи особливу атмосферу міста (рис. 3.8).

Рис. 3.8. Кавові копальні

Під час відвідування можна побачити процес обробки та фасування кави, а також придбати невеликі ароматні пакети як сувенір або подарунок для близьких.

Оцінити смак і аромат напою відвідувачі мають змогу, скуштувавши каву, приготовану професійним баристою.

Наприкінці екскурсії гостям пропонують насолодитися філіжанкою кави на вибір у поєднанні з десертом.

Оптимальний розподіл часу на кожному об’єкті є критичним для ділового туриста, чий графік зазвичай щільно розписаний. Пропонований регламент враховує пішохідні переходи та паузи для фотографування, що робить прогулянку комфортною та динамічною.

Корекція часового регламенту дозволяє зробити екскурсію ще більш динамічною та зручною для ділових гостей, які цінують кожну хвилину свого часу. Скорочення загальної тривалості до 1 години 45 хвилин (105 хвилин) є

оптимальним рішенням, оскільки це дозволяє уникнути фізичної втоми та зберігати високий рівень концентрації уваги екскурсантів.

Таблиця 3.1

Технологічна карта розподілу часу екскурсії «Таємниче місто Львів»

Назва об’єкту екскурсії	Час (хв.)
Костел отців Єзуїтів	20
Преображенська церква	25
Аптека-музей	20
Кавові копальні	25
Дорога	15
Всього	105

Екскурсія передбачає знайомство гостей із містичною історією та культурою Львова не лише через розповідь екскурсовода, а й через дегустацію традиційних страв та емоційне занурення в атмосферу міста. Вона орієнтована на широку аудиторію віком від 16 до 65 років.

Головною метою організації безкоштовної екскурсії є просування готелю шляхом створення контенту під час її проведення: фотографій, публікацій у соціальних мережах та використання хештегів із посиланням на заклад. Такий підхід сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню потенційних гостей, які можуть обрати готель для проживання під час перебування у місті.

Висновки до розділу 3

Розробка стратегічних шляхів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» дозволила сформулювати наступні висновки:

1. Сучасний етап розвитку туристичної галузі України характеризується глибокою трансформацією через воєнний стан. Це вимагає від підприємства відмови від застарілих методів просування та переходу до гнучких цифрових

стратегій. Визначено, що саме інтернет-маркетинг є ключовим інструментом відновлення попиту та залучення нових категорій клієнтів (ділових релокантів, волонтерських та міжнародних місій).

2. Встановлено, що цифрова присутність готелю є критичним фактором довіри. Відсутність якісного веб-проєкту сприймається аудиторією як ознака низького рівня сервісу. Пропонована стратегія SEO-оптимізації та модернізації сайту дозволить ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» посісти високі позиції у пошукових системах (Google), покращити структуру онлайн-продажів та збільшити частку прямих бронювань, мінімізуючи витрати на комісії посередникам.

3. З метою підвищення унікальності послуг та подолання репутаційних бар'єрів розроблено нову безкоштовну оглядову екскурсію «Таємниче місто Львів».

- Параметри: Оптимізована тривалість маршруту (1 година 45 хвилин) та раціональний підхід до викладу інформації роблять її привабливою для найбільш зайнятого сегмента — ділових туристів.
- Маркетинговий ефект: Безкоштовність послуги є інструментом вірального маркетингу. Створення гостями фотоконтенту, використання фірмових хештегів та посилань на готель у соціальних мережах забезпечує потужне безкоштовне охоплення аудиторії та популяризує бренд «Львів-Супутник».

3. Запропоновані заходи мають комплексний характер: діджиталізація забезпечує залучення клієнта, а емоційний сервіс — його лояльність. Поєднання цих інструментів дозволить Товариству не лише підвищити завантаженість номерного фонду, а й суттєво покращити середню оцінку закладу на міжнародних агрегаторах, що є необхідною умовою сталого розвитку у 2026 році.

ВИСНОВОК

У результаті дослідження теоретичних засад підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства, аналізу сучасного стану готельного бізнесу в Україні та Львівській області, а також оцінки діяльності ПрАТ ТФ «Львів-Супутник», було сформульовано такі узагальнені висновки:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність є ключовим чинником розвитку ринку туристичних послуг, який безпосередньо впливає на динаміку туристичних потоків та ефективність функціонування галузі. Конкурентні переваги підприємства поділяються на зовнішні (якість послуг, імідж, інноваційність, орієнтація на споживача) та внутрішні (ефективність виробництва, технології, управління, взаємодія з постачальниками).

2. Проаналізовано методи оцінювання конкурентних переваг, які базуються на маркетингово-орієнтованому підході та передбачають дослідження ринку, конкурентного середовища й внутрішнього потенціалу підприємства. Визначено, що їх застосування ускладнюється через недостатність інформаційної бази та методичні обмеження.

3. Досліджено стан готельної індустрії як складової туристичної сфери. Львівська область визначена як один із найперспективніших туристичних регіонів України завдяки культурній спадщині та рекреаційному потенціалу. Виявлено, що рівень розвитку готельної інфраструктури залишається неоднорідним.

4. Охарактеризовано діяльність ПрАТ ТФ «Львів-Супутник»: підприємство має значний номерний фонд, функціонує за лінійно-функціональною структурою та надає широкий спектр основних і додаткових послуг, включаючи туристичні та ресторанні сервіси.

5. Фінансовий аналіз засвідчив позитивну динаміку доходів і перехід підприємства від збитковості до прибутковості. Загалом спостерігається фінансова стабільність та достатній рівень автономії.

6. Встановлено, що готель пропонує широкий перелік послуг, включаючи додаткові та ексклюзивні сервіси, а також має власну туристичну агенцію. SWOT-аналіз показав стабільне становище підприємства за наявності окремих проблемних аспектів, що потребують удосконалення.

7. Визначено важливість цифрової присутності підприємства. Відсутність або слабкий розвиток вебресурсу негативно впливає на сприйняття готелю. Запропоновано заходи з SEO-оптимізації та розвитку SMM як інструментів підвищення видимості та збільшення бронювань.

8. З метою підвищення привабливості готелю запропоновано впровадження безкоштовної оглядової екскурсії «Таємничий Львів», що сприятиме популяризації бренду, розширенню клієнтської аудиторії та формуванню позитивного іміджу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Організація готельного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 280 с.

2. Баб'як М. М. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.02.2026).

3. Бай С. С., Ковальчук Н. В. Економіка готельного господарства та ресторанів : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2021. 312 с.

4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» на 31 грудня 2025 року. Форма № 1. Львів, 2026. 2 с. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20826802/ (дата звернення: 15.03.2026)

5. Борисова О. В. Сучасні тренди розвитку індустрії гостинності в Україні. *Економіка та управління*. 2025. № 2. С. 45–52.

6. Бочан Т. В. Інноваційний менеджмент у туризмі : підручник. Київ : Академвидав, 2023. 256 с.

7. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. Київ : Кондор, 2020. 410 с.

8. Галасюк С. С. Стандартизація, сертифікація та ліцензування в туризмі : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2022. 218 с.

9. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. Ст. 144 (зі змінами станом на 01.01.2026).

10. Давидова О. Ю. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві : монографія. Харків : ХНУМГ, 2021. 340 с.

11. Державна стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 берез. 2017 р. № 168-р (ред. від 2024 р.).

12. Діджиталізація туризму як чинник підвищення конкурентоспроможності дестинацій : зб. наук. пр. Київ : КНТЕУ, 2024. 156 с.

13. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 224 с.

14. Жукова М. А. Менеджмент у туристичному бізнесі. Київ : Знання, 2021. 308 с.

15. Закон України «Про туризм» від 15 верес. 1995 р. № 324/95-ВР (зі змінами станом на 2026 р.).

16. Звіт про результати діяльності Державного агентства розвитку туризму за 2025 рік. URL: https://www.tourism.gov.ua (дата звернення: 15.02.2026).

17. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ ТФ «Львів-Супутник» за 2025 рік. Форма № 2. Львів, 2026. 2 с. https://opendatabot.ua/c/13811487 (дата звернення: 15.02.2026)

18. Іваніщенко В. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2023. 240 с.

19. Квартальнов В. О. Стратегічний менеджмент у туризмі. Київ : Логос, 2020. 320 с.

20. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. Київ : КНЕУ, 2021. 252 с.

21. Кобиляк О. В. Світовий досвід відновлення туристичної галузі після глобальних криз. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2024. № 14. С. 112–118.

22. Копич І. М. Статистика туризму : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 208 с.

23. Король С. Я. Фінансовий менеджмент у готельному бізнесі. Київ : КНТЕУ, 2023. 284 с.

24. Костенко Р. В. Економічний механізм розвитку інвестиційної діяльності аграрних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2025. 215 с.

25. Котлер Ф. Маркетинг. Гостинність. Туризм : підручник. Київ : Вища школа, 2021. 640 с.

26. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 352 с.

27. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного господарства. Київ : Слово, 2020. 270 с.

28. Лиманська С. В. Маркетинговий аналіз туристичного ринку. *Маркетинг в Україні*. 2025. № 3. С. 12–19.

29. Лук'янова Л. Г. Освіта в туризмі : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2021. 240 с.

30. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 472 с.

31. Маркетингові дослідження у туризмі : практ. порадник / за ред. О. С. Іванової. Львів : ПП «Видавець», 2024. 190 с.

32. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / М. М. Поплавський та ін. Київ : Кондор, 2022. 320 с.

33. Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 520 с.

34. Організація туристичних послуг : підручник / за ред. В. Ф. Кифяка. Чернівці : Книги-ХХІ, 2021. 384 с.

35. Охріменко Г. П. Електронний маркетинг у готельному господарстві. *Цифрова економіка*. 2025. № 4. С. 88–95.

36. Папирян Г. А. Маркетинг у туризмі. Київ : Знання, 2022. 214 с.

37. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 344 с.

38. Роглєв Х. Й. Основи готельного менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2020. 408 с.

39. Саак А. Е. Менеджмент у соціально-культурному сервісі та туризмі. Київ : Академія, 2022. 315 с.

40. Статут Приватного акціонерного товариства «Туристична фірма «Львів-Супутник» (нова редакція) : затвердж. Загальними зборами акціонерів від 15.03.2024 р. Львів, 2024. 28 с. https://suputnyk-hotel.virtual.ua/ua/contacts/ (дата звернення: 15.01.2026)

41. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2023. 464 с.

42. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / за ред. С. М. Клименко. Київ : КНЕУ, 2024. 520 с.

43. Цифрова трансформація сфери послуг : монографія / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2025. 310 с.